



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Oslo, 18. desember 2009

Faktorer som påvirker kontinuerlig forbedring

*Hva påvirker kontinuerlig forbedring i en bedrift som har innført Lean?
Hvilke faktorer hemmer? Hvilke faktorer fremmer?*

av

Marianne Walestrand Bergene

Veileder: Førsteamanuensis Jon Iden

Selvstendig utredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntar for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

En organisasjon som har innført Lean skal i teorien oppnå en tilstand der den kontinuerlig forbedrer seg. Det er imidlertid noen organisasjoner som ved innføring av Lean oppnår økt ytelse, men som etter en tid faller tilbake til gamle handlemåter. Utredningen forsøker derfor å finne de bakenforliggende årsakene til hvorfor noen organisasjoner oppnår bærekraftig kontinuerlig forbedring, mens andre ikke gjør det.

Utredningen tar utgangspunkt i Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje for å besvare forskningsspørsmålet: *"Hva påvirker kontinuerlig forbedring i en bedrift som har innført Lean? Hvilke faktorer hemmer? Hvilke faktorer fremmer?"*

Gjennom analyse avdekker utredningen at ressurser, forankring i ledelse, god kommunikasjon og opplæring, romslig og positiv kultur, samt måling og oppfølging har en fremmende effekt på kontinuerlig forbedring. Motsatt er det trolig at faktorer som virker hemmende er manglende ressurser og forankring i ledelse, manglende eller utilstrekkelig kommunikasjon, lite konkret opplæring, negativ kultur, endringsmotstand, samt manglende eller feil bruk av mål.

FORORD

Mitt engasjement for Lean ble for alvor vekket gjennom en sommerjobb i Ernst & Young i 2008. I løpet av sommeren ble vi kurset og gitt eksempler på hvor mye mer effektivt man kan drive en organisasjon ved hjelp av Lean. Den virkelige vekkeren for hva Lean kan gjøre fikk vi da vi fikk høre om Lean på kreftavdelingen på Rikshospitalet. Etter å ha innført Lean har avdelingen redusert ventetiden på operasjon for pasienter med livmorhalskreft fra 25 dager til kun ni ventedager. Dette er en god illustrasjon på hvordan innovative produksjonsmetoder, som Lean en gang var og fortsatt kan sies å være, kan medvirke til ikke bare en bedre bunnlinje, men også være med på å bedre menneskers hverdag. Det være seg enten at syke mennesker blir friske fortere, eller at ansatte får en bedre arbeidsdag fordi stress og sløsing har forsvunnet. Nettopp derfor har arbeidet med denne utredningen vært så berikende. Med det jeg vil gjerne få rettet en stor takk til Lean-Guru Bård Karlsen, for å ha vært så brennende engasjert for Lean den gangen for to år siden og for å ha smittet sitt engasjement over på oss som hørte på.

En stor takk vil jeg også få rette til min veileder, Jon Iden, for å ha kommet med mange gode ideer i starten av arbeidet med utredningen, for støtte og gode innspill hele veien, og ikke minst for å ha vært så tålmodig med min ambisjon om å gjøre deler av arbeidet på utveksling.

Jeg vil gjerne også takke Schibsteds Lean-team for den informasjon de har gitt og for at de alltid har hatt tid til å svare på mine spørsmål. De skal også berømmes for å ha satt i gang et slikt modig prosjekt i sin organisasjon. Og til slutt, tusen takk til de som tok seg tid i sin travle hverdag til å svare på mine intervju spørsmål.

Marianne Walestrand Bergene

Oslo, 18. desember 2009

Innholdstabell

FORORD	3
FIGURLISTE.....	5
1. INNLEDNING.....	6
1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	6
1.2 VALG AV TEMA OG STUDIEOBJEKT.....	8
1.3 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	9
1.4 AVGRENSNING AV OPPGAVEN	9
2. BAKGRUNN	11
2.1 SCHIBSTEDKONSERNET OG UTVIKLING AV MEDIEBRANSJEN	11
2.2 SCHIBSTEDS PRE-STUDIE AV ANDRE LEAN BEDRIFTER.....	12
2.3 KONTINUERLIG FORBEDRING I AFTENPOSTEN KUNDESENTER OG VG REPORTASJE	12
3. METODE.....	19
3.1 UTREDNINGENS FORSKNINGSDESIGN	19
3.2 UNDERSØKELSESDESIGN.....	20
3.3 FORSKNINGSMETODE	20
3.4 ANALYSEMETODER.....	23
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET.....	23
3.6 KRITIKK TIL INNSAMLING AV DATA	24
4. TEORI.....	25
4.1 HVA ER LEAN?.....	25
4.2 LEANS GRUNNSTEINER.....	26
4.3 KONTINUERLIG FORBEDRING	27
4.4 OPPSUMMERING TEORI	32
5. DATA	33
5.1 DOKUMENTANALYSE	33

5.2 INTERVJUER.....	34
5.3 INTERVJUFUNN AFTENPOSTEN KUNDESENTER	39
5.4 INTERVJUFUNN VG REPORTASJE	43
5.5 OPPSUMMERING	47
6. DRØFTING	48
6.1 DAGENS TILSTAND	48
6.2 HEMMENDE OG FREMMENDE FAKTORER FOR KONTINUERLIG FORBEDRING	52
6.3 KONKLUSJON DRØFTING	60
7. KONKLUSJON	61
7.1 FUNN	61
7.2 REFLEKSJONER	62
7.3 UTREDNINGENS BEGRENSINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	63
8. KILDER.....	65

Figurliste

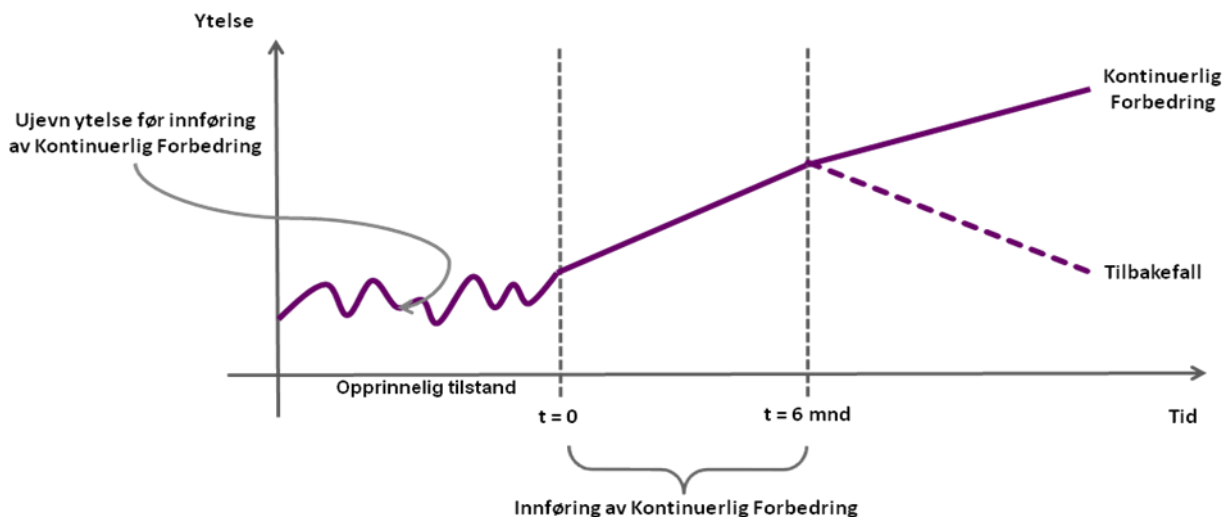
Figur 2.1 Schibsteds Organisasjonskart	11
Figur 2.2 Implementeringsfaser	14
Figur 2.3 Fokuseringsområde	14
Figur 2.4 A3 problemløsningsskjema	14
Figur 2.5 Kaizen workshop.....	15
Figur 2.6 Implementeringsfaser	16
Figur 2.8 Forslag til ny oppstartfase	17
Figur 2.7 Oppstartsprosess i VG reportasje før innføring av Lean	17
Figur 3.1: Utredningens forskningsdesign	19
Figur 4.1 Faktorer ansett som fremmende på kontinuerlig forbedring	29
Figur 5.1: Logg over utførte intervjuer	35
Figur 6.1 Antall klager per klagende de siste fire uker	48
Figur 6.2 Illustrasjon på Aftenposten Kundesenter og VG Reportasjes tilstand	51
Figur 6.3 Utfordringer knyttet til kultur i VG reportasje	57
Figur 6.4 Oversiktsfigur fremmende og hemmende faktorer	60

1. INNLEDNING

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med denne utredning er å belyse hvilke faktorer som bidrar til den kontinuerlige forbedringen i en bedrift som har innført Lean. I følge Sayer og Williams (2007) er Lean en bred terminologi som ”beskriver en varig eller bærekraftig tilnærming til å bruke mindre ressurser på å skape mer verdi.” Lean anser bruk av ressurser som ikke leder til verdiskapning som *waste* eller sløsing, og disse bør dermed elimineres. Det jobbes ut fra et kundeperspektiv, hvor verdiskapende aktivitet kun defineres som aktiviteter kunden er villig til å betale for.

Ett av målene med Lean er at organisasjonen skal bli mer og mer effektiv, opp mot det perfekte. Dette vil utredningen beskrive som en *bærekraftig kontinuerlig forbedring*, hvilket innebærer at bedriften opprettholder en tilstand der de stadig forbedrer seg. Dette kan leses ut fra figur 1.1.



Figur 1.1 Organisasjonens ytelse før og etter innføring av Lean (revidert utgave av figur fra Dale, 1996)

Det er imidlertid ikke alltid tilfelle at bedriften evner å fortsette forbedringsarbeidet etter å ha innført Lean. Forskning viser at mange bedrifter stagnerer ved den effektiviteten de har oppnådd etter innføring av Lean, og at noen bedrifter til og med faller tilbake til det nivået de var på før innføring av Lean (Dale, 1996). Dette er illustrert ved stippet linje, ”tilbakefall”, i

figur 1.1. Hva er så grunnen til at noen bedrifter evner kontinuerlig å forbedre seg, mens andre stopper veksten i effektivitet og/eller faller tilbake til gammel tankegang? Ut fra dette perspektiv vil således målet for utredningen være å besvare følgende problemstilling:

”Hva påvirker kontinuerlig forbedring i en bedrift som har innført Lean? Hvilke faktorer hemmer? Hvilke faktorer fremmer?”

Disse spørsmålene vil utredningen forsøke å besvare ved å se på Lean i Schibsted ASA. Jeg vil ta for meg noen tiltak som er iverksatt. Deretter vil jeg undersøke hvordan disse tiltakene har påvirket og blitt utviklet i de berørte avdelingene i dag, en periode etter de ble innført, og forsøke å finne de bakenforliggende årsakene til avdelingenes nåværende tilstand.

1.2 Valg av tema og studieobjekt

Det valgte forskningsspørsmålet er særdeles interessant, og ekstra relevant, da det finnes lite eksisterende litteratur og forskning på hvilke faktorer som fremmer og hemmer kontinuerlig forbedring i en bedrift som har innført Lean.

For å kunne konkurrere i dagens globaliserte økonomi, der kundene har stadig høyere forventninger til produktene og tjenestene de etterspør, prisene presses nedover og teknologiske endringer skjer på dagsbasis, kan Lean være en vinnende strategi som kan gi en virksomhet komparative fortrinn. Kunnskap om hvilke faktorer som må tas hensyn til i bedrifter som har innført Lean, kan bidra til økt lønnsomhet, samtidig som man kan unngå å begå feil som kan koste bedriften dyrt. I forlengelsen av dette kan det forventes at dersom flere bedrifter opplever positiv effekt etter innføring av Lean, vil Lean spres ytterligere og dermed også ha store positive samfunnsmessige virkninger.

Lean har vært et kjent begrep blant industribedrifter i Asia siden Toyota innførte filosofien på 1950-tallet. Det er imidlertid først de siste tiår at Vesten har fått øynene opp for Lean. I Norge er Schibsted ASA et av de første konsernene som har innført Lean i hele organisasjonen, noe som gjør det svært interessant å studere hvilke effekter Lean har gitt, og hvordan de arbeider for å lykkes i kontinuerlig å forbedre seg. Jeg forventer for øvrig at kommende analyser også vil avdekke utfordringer og problemer med kontinuerlig forbedring, og jeg vil forsøke å avdekke årsakene til dette. Jeg vil foreta analyser på prosjektnivå, men vil også knytte prosjektene opp mot engasjement og forankring på konsernnivå.

Utredningen vil basere informasjonen om kontinuerlig forbedring i Schibsted på dokumentasjon tilsendte fra Schibsteds konsernledelse, VG og Aftenposten, samt intervjuer foretatt våren 2009. For øvrig bør leseren være oppmerksom på at Schibsted bruker betegnelsen *Kontinuerlig Forbedring* (KF) om sitt program, mens denne utredningen vil bruke Lean og kontinuerlig forbedring om hverandre. Jeg vil skrive Kontinuerlig Forbedring med store forbokstaver når jeg henviser til *programmet*, og med små ved resterende anledninger.

1.3 Oppbygging av oppgaven

I kapitlet BAKGRUNN introduseres Schibsted ASA sin virksomhet, hvilke utfordringer bedriften sto ovenfor ved innføringen av Lean, samt hvilke tiltak som er innført for å hankses disse.

METODE-delen beskriver kort hvilke forskningsmetoder som er benyttet og hvorfor disse er valgt. Fordeler og ulemper ved disse metodene drøftes.

Under TEORI beskrives relevant teori om Lean, med fokus på teori knyttet til kontinuerlig forbedring.

DATA-kapitlet vil presentere data i form av intervjuer med nøkkelpersoner i Schibsted, VG og Aftenposten

I kapitlet DRØFTING blir betydningen av innsamlet data presentert med hensyn på forskningsspørsmål og relevant teori.

Avslutningsvis vil kapitlet KONKLUSJON samle teori og analyser for å besvare den inneledende problemstillingen. Forutsetninger og eventuelle svakheter ved utledningen vil også diskuteres.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Utredningen tar for seg Lean i mediekonsernet Schibsted. Da Lean har sitt opphav i bilindustrien, kan det være forskjeller i hvordan Lean implementeres og utvikler seg i en mediebedrift i forhold til hos en bilprodusent. Oppgaven vil ikke fokusere på forskjellene i implementeringen av Lean i ulike bransjer, da dette allerede er dekket i andre utredninger. I stedet vil slike begrensninger diskuteres under Refleksjoner i kapitlet KONKLUSJON.

Utredningen har også begrenset seg hva det gjelder teori. Lean er et svært bredt tema og dekker mange områder i en virksomhet. Utredningen kunne fort bli uoversiktlig dersom den skulle favne over alle gjeldende prinsipper og styringsverktøy. Jeg har derfor valgt ut de teorier jeg anser som viktigst og mest relevant for forskningsspørsmålet.

Leseren bør også være oppmerksom på at Schibsted fremdeles er i startfasen hva det gjelder Lean, da Lean ble innført i konsernet for kun kort tid siden. Derfor kan det være at vi vil, til tross for at utredningen har fokus på fasen der Lean *er* implementert i virksomheten, se spor av faktorer som kan knyttes opp mot selve implementeringsfasen. Dette vil i så tilfelle kommenteres ytterligere der dette er naturlig.

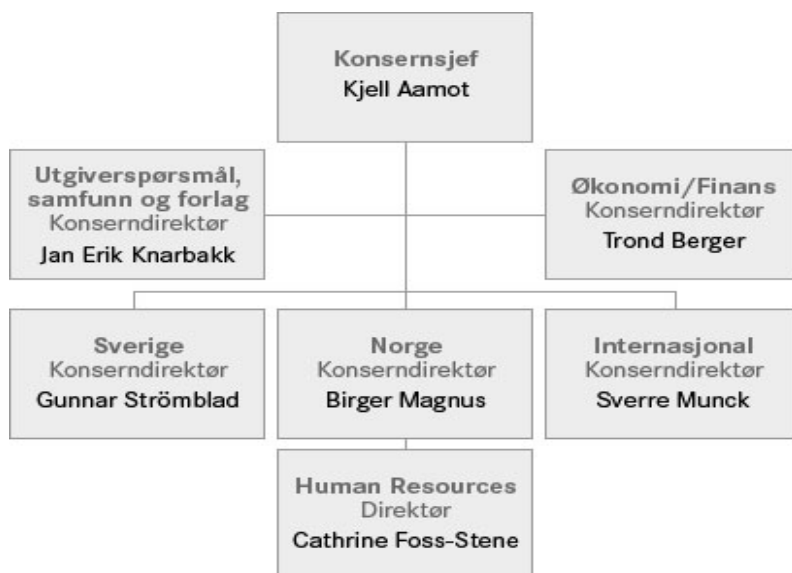
2. BAKGRUNN

2.1 Schibstedkonsernet og utvikling av mediebransjen

Schibsted ASA er et norsk mediekonsern, hvis visjon er å bli det ledende i Europa (www.schibsted.no, 26.02.2008). Selskapet opererer innen mediene avis, TV, film, online, mobil, bøker og magasiner. Deres mediehus omfatter SvD, Aftenbladet, Aftenposten, VG, 20 minutes og Eesti Meedia.



I 2007 hadde Schibsted en omsetning på 13,6 milliarder kroner og over 8000 ansatte fordelt på 22 land. Konsernledelsen i Schibsted er organisert etter en geografisk modell, med enhetene Norge, Sverige og Internasjonal, og tre stabsområder: *Økonomi/Finans*, *Utgiverspørsmål, samfunn og forlag*, og *Strategi, kompetanse- og organisasjonsutvikling og informasjon*.



Figur 2.1 Schibsteds Organisasjonskart (www.schibsted.no, 26.02.2008)

Mediebransjen er en bransje preget av såkalt *hyperkonkurranse*, noe som innebærer at bransjen er i stadig rask endring (Johnson, Scholes & Whittington, 2006). Aktørene i markedet må derfor ha en dynamisk og kontinuerlig tilnærming til fremtidig virksomhet.

Med et mål om en årlig vekst i omsetning på 7 % i et slikt marked, er det viktig for Schibsted å være nyskapende. Dette kommuniserer selskapet på sine hjemmesider når de skriver at ”Vi tar mål av oss for å prege utviklingen av fremtidens medier, derfor satser vi alt på stadig å bli bedre til å forstå hvordan medievaner endrer seg og omsette dette i utviklingen av stadig bedre produkter. Like viktig som nyskaping er videreutvikling av våre etablerte merkevarer.” (<http://schibsted.no>, 26.02.2009)

2.2 Schibsteds pre-studie av andre Lean bedrifter

For å forbedre og videreutvikle sin organisasjon opprettet Schibsted i oktober 2007 en studiegruppe som besto av ledere fra Aftenbladet, Aftenposten, Svenska Dagbladet (SvD), VG, FINN og Schibsted, som i løpet av ett år besøkte flere bedrifter, kjent for sine evner til kontinuerlig forbedring.

Studiegruppen identifiserte fem strategiske grunner for hvorfor implementering av Lean ville være riktig for Schibsted:

- Økt evne til innovasjon, struktur og hurtighet
- Økt kundeinnsikt driver utviklingen
- Operasjonalisering av ”Best Practice”
- Tiltrekke, utvikle og utnytte talent og kompetanse
- Økt fleksibilitet og effektivitet

På bakgrunn av disse ble pilotprosjekter i Norge og Sverige iverksatt, og gevinstene fra prosjektene ble ansett for å være så gode at Lean ble besluttet å implementeres i stor skala over hele Schibsteds organisasjon, i første omgang i de ”fem store”; Aftenposten, VG, Aftenbladet, SvD og Finn. Implementeringsperioden skal foregå fra 2008 til 2012. Estimerte kostnader er 16,45 MNOK i år 1 og 23,35 MNOK i år 2.

2.3 Kontinuerlig Forbedring i Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje

I denne utredning vil jeg ta for meg to prosjekter i henholdsvis Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje. Jeg vil se på hvilke utfordringer disse avdelingene sto ovenfor forut for innføringen av Lean, og analysere hvilken tilstand avdelingene er i dag, cirka et halvt år etter

implementering. Jeg vil illustrere denne utviklingen ved hjelp av noen utvalgte eksempler. Gjennom en slik analyse ønsker jeg å avdekke bakenforliggende årsaker til den observerte utviklingen. Det er spesielt interessant å se på disse to avdelingene siden førstnevnte først og fremst jobber for best mulig kundetilfredshet, noe som er en av de grunnleggende pilarene i Lean, mens sistnevnte avdeling er avhengig av sine medarbeideres kreativitet, noe som tradisjonelt sett ikke har vært forbundet med Kontinuerlig Forbedring. Det betyr at de to avdelingene høyst sannsynlig er nødt til å angripe implementering og utvikling av Lean på ulike måter, og det vil være spennende å undersøke hvilke faktorer som har innvirkning på den kontinuerlige forbedringen.

2.3.1 Ressurser i avdelingene

Både kundesenteret og reportasjen ble tildelt ekstra ressurser ved innføringen av Kontinuerlig Forbedring. Såkalte Lean-eksperter og Lean-navigatører ble integrert i avdelingene i prosjektets første seks måneder.

En Lean-navigatør har hatt spesiell opplæring innen Lean, og har ansvaret for innføringen av Lean i organisasjonene, mens ekspertene har særdeles god kunnskap til Lean gjennom utdanning, kurs og lang praktisk erfaring, og spiller en rådgivende rolle. Begge er interne ressurser, ansatt i Schibsteds Lean-team. (Synthesis of visits anonymous, 06.03.2008).

I Aftenposten Kundesenter ble det gitt en 50 % stilling til en Lean ekspert, samt 100 % til Lean navigatør, mens det i VG Reportasje ble gitt 25 % stilling til Lean ekspert, og 100 % til en Lean navigatør. I tillegg til dette har meningen vært at avdelingsleder i kundesenteret skal jobbe 50 % med Lean, og de tre salgssjefene 20 % hver. I VG skulle avdelingsleder bruke 20 % av tiden sin på Lean, mens nyhetsleder skulle sette av 50 % av sin arbeidstid til Lean.

2.3.2 Aftenposten Kundesenter

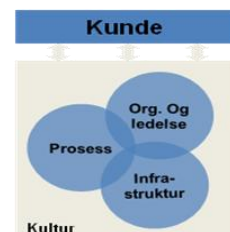
Aftenposten har et tydelig mål om økt opplag, i en tid der aviser generelt opplever nedgang i opplag og lesere. Med over 1 million henvendelse i året, er Aftenposten Kundesenter en betydelig del av Aftenpostens merkevare og spiller en viktig rolle i arbeidet med å skape lojale kunder.

Økt kundetilfredshet var derfor i sentrum da Aftenposten Kundesenter innførte Kontinuerlig Forbedring høsten 2008. Implementeringen foregikk ved hjelp av tre ulike faser; *Analyse*, *Design* og *Implementering*.



Figur 2.2 Implementeringsfaser, AP Analysis Steering Final, 11.06.2008

I forberedelsene til innføringen av Lean delte Aftenposten Kundesenter sine utfordringer inn i fire fokusområder som skulle gis lik oppmerksomhet i avdelingene: *Prosess*, *Organisasjon og Ledelse*, *Infrastruktur* og *Kultur*. Se figur 2.3.



Figur 2.3 Fokusområde

Gjennom analysefasen avdekket kundesenteret noen av sine utfordringer. Av *prosessuelle utfordringer* fant de blant annet ut at kun 50 % av kundenhenvendelsene ble løst i første forsøk, samt at feil gjort i kundesenteret påvirker distribusjonsapparatets evne til å levere avisene riktig. Av *organisatoriske utfordringer* var det et stort problem at måltall og bonus var fokusert på kvantitet og hurtighet, fremfor kunden og kvalitet. Når det gjaldt utfordringer knyttet til *kultur*, avdekket kundesenteret et ønske fra de ansatte om mer involvering, informasjon og coaching, samtidig som ledelsen ønsket å flytte fokus vekk fra silotenkning, og over til et prosessperspektiv.

Kundesenteret gikk så over i *design* og *implementeringsfasene*. I fokusområdet *Prosess* ble det innført en problemløsningsmetodikk kalt A3, som gir en standardisert prosess for å definere problemer. Alle ansatte i kundesenteret ble involvert og fikk opplæring i å identifisere rotårsaker og skape løsninger.



Figur 2.4 A3 problemløsningsskjema

Under *Organisasjon og Ledelse* identifiserte avdelingen seks hovedområder som de ønsker å bli bedre på (KPI'er): Total kundetilfredshet, riktig første gang, unngåelig trafikk, servicegrad, Kontinuerlig Forbedringsideer innført, lojale kunder. Avdelingen ble allerede målt på servicegrad og lojale kunder før iverksettingen av Lean. Alle KPI'ene er knyttet opp mot enten individuell bonus eller teambonus.

For å bygge, samt å ivareta en kontinuerlig forbedringskultur, har Aftenposten Kundesenter strukturert forbedringsarbeid i faste arenaer: morgenmøter 2-3 ganger i uken, ukentlige Kaizen/Kontinuerlig Forbedring Workshops, avdelings- og kryssavdelingsmøter annenhver uke, samt månedlige statusrapporter. Kryssavdelingsmøtene har vært et spesielt viktig fora for forbedring, da andre avdelingers aktivitet påvirker kundesenterets virksomhet i særdeles stor grad. For eksempel, vil *Distribusjon* og *Logistikk* ha stor innflytelse på antall henvendelser til kundesenteret, og disse avdelingenes evne til å finne rotårsaker til problemer vil avgjøre hvor godt konsulentene på kundesenteret evner å løse kundenes henvendelser.



Figur 2.5 Kaizen workshop

2.3.3 VG Redaksjon

På samme måte som i Aftenposten Kundesenter har implementeringen av Kontinuerlig Forbedring i VG Redaksjon blitt gjennomført i tre ulike faser;

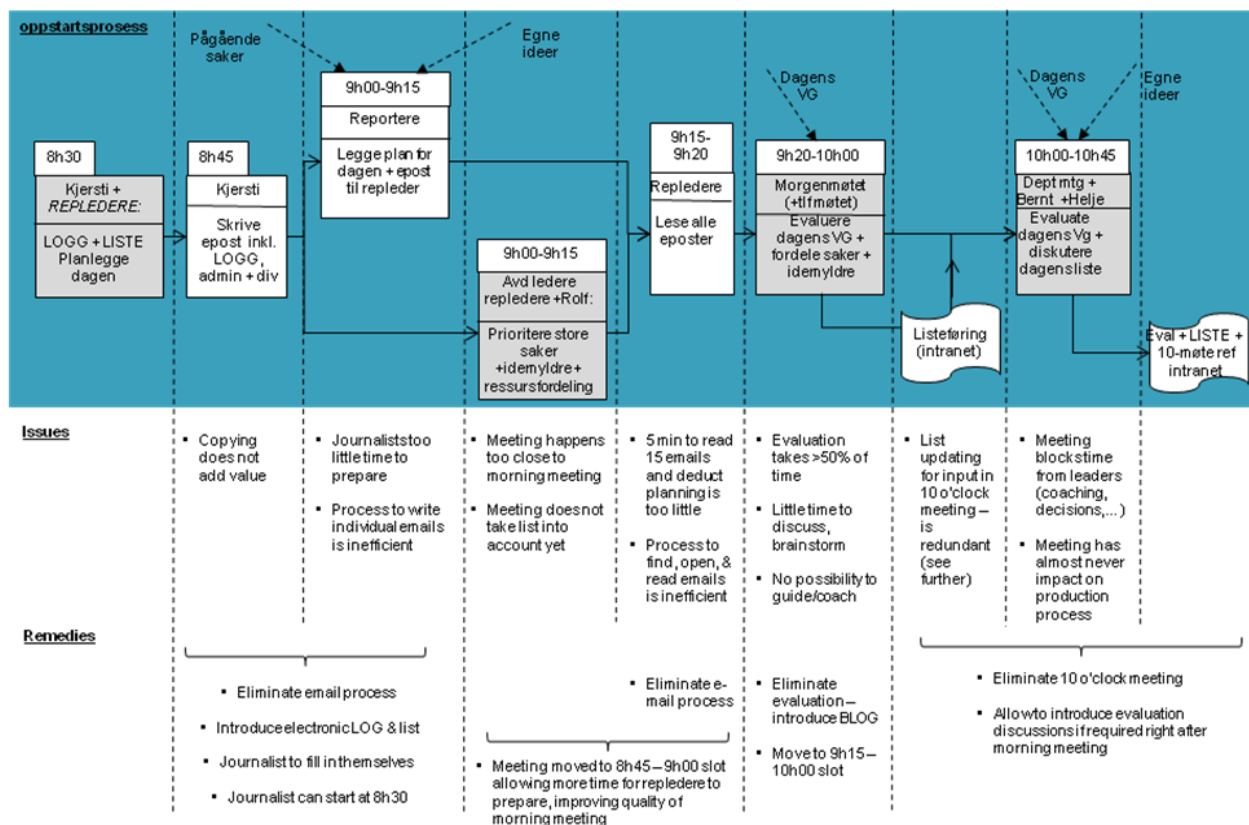


Figur 2.6 Implementeringsfaser (VG Analysis Phase Steering, 05.06.2008)

Fase 1 besto av kvalitetsanalyser og kartlegging av de ulike prosessene i avdelingen. Videre ble det gjennomført rotårsaksanalyser på problemstillinger knyttet til idégenerering og kvalitet, samt analyse av møtesyklusen i Redaksjonen. Deretter startet fase 2. Avdelingen gjennomførte der seks workshops, hvor over 50 ideer til forbedringer tok form. I tillegg ble parametre definert og ledergruppen hadde en egen workshop. I fase 3 startet implementeringen av en rekke konkrete løsninger, fulgt opp med evalueringsworkshops og -seminarer.

Jeg vil illustrere prosessen ved hjelp av ett av disse tiltakene. Tiltaket ble satt inn for å forbedre oppstart i avdelingen på dag-til-dag basis. Tidligere var denne prosessen preget av mye unødvendig møtevirksomhet, samt mye frustrasjon, da reportere opplevde en treg start med mye venting på avgjørelser og coaching, samtidig som avdelingsledelse opplevde mye stress og hadde liten tid til forberedelser.

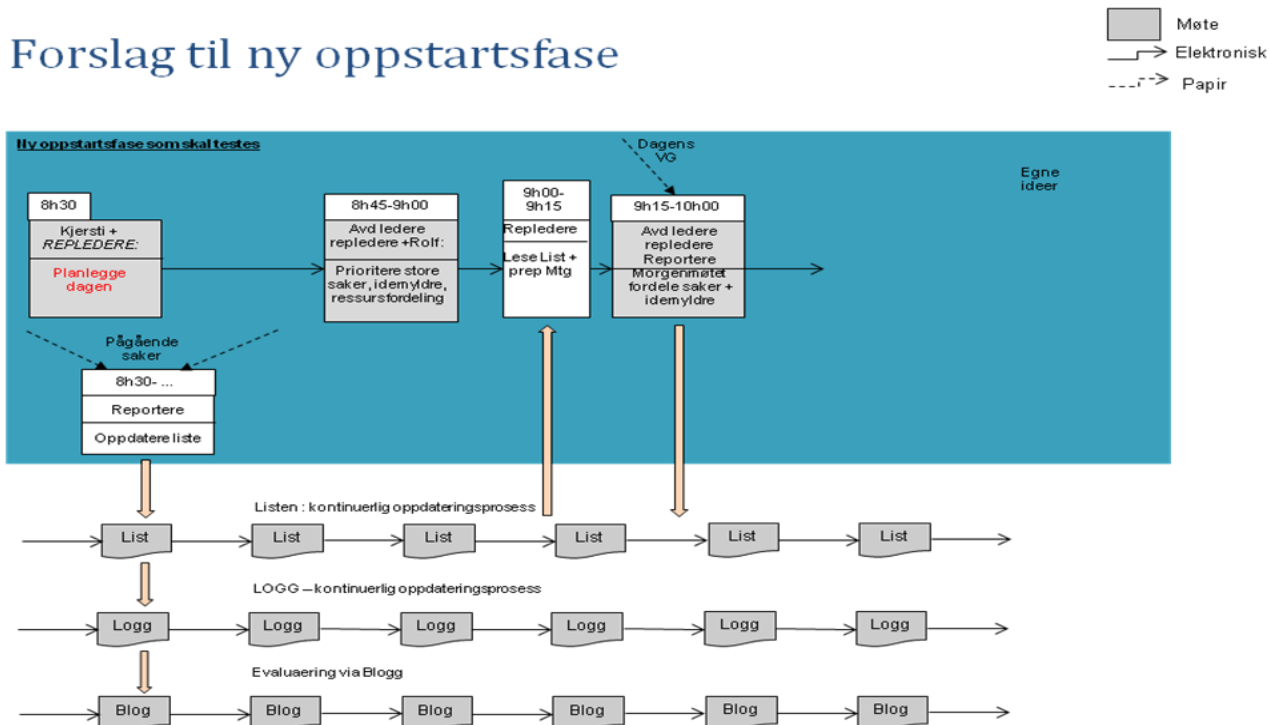
Figur 2.7 illustrerer den noe kaotiske oppstartsprosessen som preget avdelingen hver morgen:



Figur 2.7 Oppstartsprosess i VG reportasje før innføring av Lean (VG Design steering Reportasje, 24.09.2008)

Ved hjelp av Lean workshops, seminarer og bruk av Lean-verktøy, gikk VG Reportasje inn for dette nye forslaget til oppstart:

Forslag til ny oppstartsfase



Figur 2.8 Forslag til ny oppstartsfase (VG Design steering Reportasje, 24.09.2008)

Figur 2.8 viser en langt mer ryddig oppstartsprosess hvor alle unødvendige møter og kommunikasjonskanaler er fjernet, og flyten er optimalisert. Eksempelvis ble det introdusert elektronisk logg og liste over saker som skal skrives. I stedet for at mye dobbeltarbeid ble gjort ved at journalistene måtte informere avdelingsleder om sakene som skulle skrives, hvorpå avdelingsleder så fylte ut listene når han/hun hadde tid, ble ansvaret flyttet over til journalistene, som enkelt kunne oppdatere listene selv i løpet av dagen. Morgenens første møte ble videre flyttet til et tidligere tidspunkt fordi avdelingslederne nå hadde tid til møtet etter at mye av rapporteringsarbeidet var flyttet vekk fra avdelingslederne. Slik fikk avdelingen dermed bedre tid til å jobbe med forslag utover formiddagen. I tillegg ble et evalueringsmøte før lunsj, som hadde liten påvirkning på endelig produksjon, kuttet ut til fordel for en eventuell evalueringsdiskusjon rett etter første morgenmøte. Resultatet er således at avdelingslederne har mer tid til forberedelser, morgenmøtene er bedre (mer kreativitet, flere ideer), og ledelsen har mer tid til å få ting gjort og opplever mindre stress.

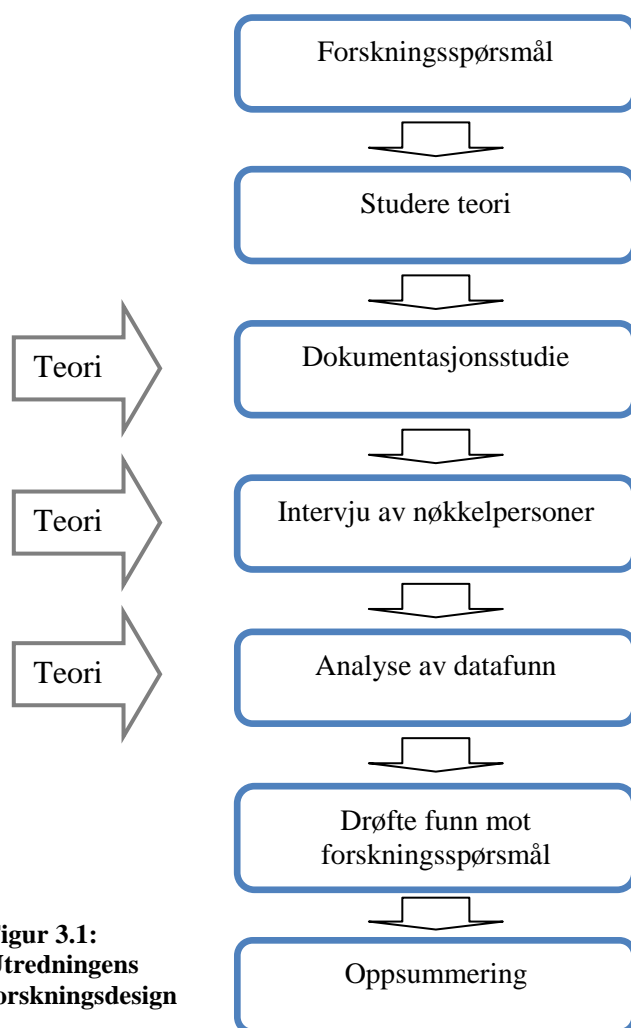
3. METODE

I dette kapittelet presenteres utredningens forskningsdesign, hvilke innsamlingsmetoder og data som er benyttet, samt fordeler og ulemper ved disse metodene.

3.1 Utredningens forskningsdesign

Forskningsdesignet er en overordnet plan for hvordan man skal løse et forskningsprosjekt, og avgjør hvilke metoder som benyttes, hvilke data som behøves og hvilke konklusjoner som kan nås (Thagaard, 2003 og Gripsrud et al., 2004).

Det kan skilles mellom studier som foregår på ett bestemt tidspunkt, og studier som utføres på to eller flere tidspunkt, såkalt *tidsdesign* (Thagaard, 2003). Hensikten med *tidsdesign* er å studere endringer over tid og egner seg derfor godt for å besvare denne utredningens forskningsspørsmål, siden data om endringer kan gi utgangspunkt for tolkning av årsak til funn i Aftenposten Kundesenter og i VG Reportasje.



Figur 3.1:
Utredningens
forskningsdesign

Figur 3.1 gir en oversikt over stegene i denne utredningens forskningsdesign. Innledende tilnærming til utredningen vil være å finne et egnet forskningsspørsmål til problemstillingen som undersøkes. Deretter vil jeg studere relevant litteratur. Videre foretas en dokumentasjonsstudie som tar utgangspunkt i presentasjoner laget av KF-teamet i Schibsted, Aftenposten Kundesenter og VG reportasje. Siden benyttes deskriptiv metode, hvor jeg foretar dybdeintervjuer av nøkkelpersoner i Aftenpostens Kundesenter og VG Reportasje. Når dette er utført gjenstår analyse av innhentet data og drøfting av disse opp mot forskningsspørsmål. Utredningen avsluttes med en oppsummering av de viktigste funnene.

Et viktig poeng i kvalitativ forskning er at prosjektets design må gi grunnlag for fleksibilitet. Fremgangsmåten må kunne endres på grunnlag av den informasjonen dataene gir. Det vil si at det bør vurderes i løpet av arbeidet med utredningen om dataene er relevante i forhold til problemstillingen, og om analysen faktisk kan føre til interessante resultater. Dette er det tatt høyde for i arbeidet med utredningen. Eksempelvis var det, i lys av respondentenes svar, naturlig å revurdere relevant teori for Lean i Schibsted ASA.

3.2 Undersøkellesdesign

Avhengig av hvor strukturert forskningsspørsmålet er, og hva som er formålet med studien, skiller teorien mellom tre hovedkategorier av design; eksplorativt (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsak-virkning) design (Gripsrud et al., 2004). Utredningen vil ikke ta for seg kausalt design, da dette ikke har vært relevant for oppgavens forskningsspørsmål.

Eksplorative studier egner seg godt dersom forsker vet lite om temaet som skal beskrives. Målet vil da være å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte. Utredningen er eksplorativ i den grad at både spørsmål og svar i intervjudelen kan frembringe nye dimensjoner rundt problemstillingen. Den følger også en naturlig gang i eksplorative design ved at den først undersøker om det er skrevet noe om temaet (litteraturstudier), og om det foreligger data samlet inn av andre (sekundærdata). I tillegg samles det egen data (primærdata), hvor dybdeintervjuer og fokusintervjuer er de vanligste teknikkene.

Deskriptive studier har som formål å beskrive noe eller noen. Denne tilnærmingen brukes ofte når problemet er strukturert og godt forstått av forskeren. Deskriptiv datainnsamling er målrettet og karakteriseres av presise prosedyrer. Metoden søker i liten grad å finne årsakssammenhenger eller forklaringer, men ser bare på om det foreligger samvariasjon. Når utredningen undersøker om gjeldende Lean teori også gjelder i Schibsted, og i hvilken grad funnene er generaliserbare, kan den sies å være deskriptiv.

3.3 Forskningsmetode

Utredningen tar utgangspunkt i *kvalitative data*. Dette fordi kvalitativ data egner seg godt til studier av temaer det eksisterer lite forskning på (Thagaard, 2003). For å gi et fullstendig

bilde av forskningstema, gir kvalitative studier en god analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger, noe som er avgjørende for å besvare utredningens valgte forskningsspørsmål.

Kvalitativ forskning baserer seg på et vidt spekter av innsamlingsmetoder. Det være seg intervju, observasjon, analyse av dokumenter og bilder. I denne utredningen vil analysen foretas på bakgrunn av en initiell dokumentanalyse og kvalitative intervjuer.

3.3.1 Dokumentanalyse

Ved bruk av kvalitativ metode kan man foreta en *dokumentanalyse*. Kvalitative dokumentanalyser innebærer at forskeren fortolker meningsinnholdet i det som blir sagt eller skrevet. Det er viktig å huske på at dokumentene forskeren benytter seg av ved en dokumentanalyse er skrevet for annet formål enn det forskeren skal bruke dem til (Thagaard, 2003). Kildene må dermed vurderes i forhold til den konteksten de er utformet i.

I arbeidet med oppgaven har jeg mottatt presentasjoner om Schibsteds Kontinuerlig Forbedringsprogram, samt presentasjoner som omhandler innføringen av KF i Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje. Sistnevnte er laget av ledelsen i de to avdelingene med formål å opplyse ledelsen i Aftenposten, VG og Schibsted, samt informere og motivere de ansatte til videre arbeid med Kontinuerlig Forbedring. Ved studie av dokumentene har jeg lagt vekt på hvilke prosesser Schibsted hadde før implementering av Kontinuerlig Forbedring i sin organisasjon, samt hvilke tiltak som ble innført i Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje og de påfølgende konsekvensene disse tiltakene hadde for ytelsen i avdelingene. Dokumentene er troverdige ved at de ærlig beskriver tiltak som ikke er forbedret eller som trenger ytterligere oppmerksomhet for å komme opp på ønsket ytelsesnivå. Samtidig er dokumentene skrevet av en underordnet til en overordnet og kan dermed være noe mer positivt vinklet med tanke på ytelse, enn hva som er faktisk tilfellet. Dette er forsøkt å ta hensyn til ved at de ansatte blir stilt spørsmål i de kvalitative intervjuene om deres synspunkt på resultater av ulike tiltak og tilhørende endring i ytelse.

3.3.2 Kvalitativt forskningsintervju

Kvalitative intervju, det vil si en delvis strukturert intervjustilnærming, står sentralt i utredningen. Årsaken til dette er flere. Først og fremst gir metoden godt grunnlag for *innsikt*

i informantens erfaringer, og informantens egen forståelse av disse erfaringene. Samtidig har metoden den store fordel at den er svært *fleksibel*, da forsker kan stille oppfølgingsspørsmål. På denne måten kan man få mer informasjon ut av intervjuobjekt enn ved andre forskningsmetoder, som for eksempel spørreskjema (Kvale, 1997). Nettopp på grunn av metodens fleksibilitet krever den også mer av forskeren. Den krever eksempelvis at forsker har satt seg grundig inn i tema, og at forsker i tilstrekkelig grad styrer intervjuet mot de temaene forskeren ønsker informasjon om. For å sikre at intervjuobjektene ble stilt så like spørsmål som mulig ble det, ved innhenting av data til denne utredningen laget en intervjuguide i forkant av intervjuene. Likevel tillot intervjuguiden nok fleksibilitet til å følge opp med spørsmål som var relevante for intervjuobjektet.

En potensiell ulempe ved kvalitative intervju er at *forskerens nærvær* kan virke inn på resultatet av datainnsamlingen. Den informasjonen som informanten er villig til å bidra med, er knyttet til hvordan han eller hun oppfatter forskeren (Thagaard, 2003). Dersom forskeren vekker tillit og oppfattes som genuint interessert i intervjuobjektets tanker, kan informanten bli mer villig til å gi ærlige og således mer riktige svar for undersøkelsen. Det var derfor viktig at jeg som forsker reflekterte over hvordan min relasjon til informantene gav grunnlag for resultatene av undersøkelsen, og tok hensyn til dette i utformingen og gjennomføringen av intervjuene.

En annen ulempe ved metoden er at det kan være *vanskeligere å kategorisere, analysere og tolke* objektivt de relevante data ved bruk av delvis strukturerte intervjuer. For å møte disse utfordringene har jeg analysert intervjuene ved hjelp av *meningsfortetning* og *meningskategorisering*, samt gjort refleksjoner rundt dataenes *validitet* og *reliabilitet*. Dette fremkommer senere i utredningen. Videre kan metoden, avhengig av antall respondenter og dybde, være *mindre representativ* og mindre egnet til å trekke generelle konklusjoner. Siden antallet respondenter er lavt ved en kvalitativ undersøkelse, har jeg forsøkt å kompensere for dette ved å intervjuer ulike type interessenter, for eksempel ansatte med ulik posisjon i stillingshierarkiet. I tillegg har jeg unngått intervjuobjekter som har utvist ekstreme meninger om Kontinuerlig Forbedring, samt vært oppmerksom på å forsøke å skille svært personlige holdninger fra holdninger som kan tenkes å gjelde flere.

Et annet kjennetegn ved kvalitative studier er at de baserer seg på *strategiske utvalg*, det vil si at man velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen. Intervjuobjektene i utredningen har blitt valgt ut på bakgrunn

av deres stilling i Schibsted/ Aftenposten/ VG, samt på bakgrunn av deres kunnskap om og engasjement for Kontinuerlig Forbedring.

3.4 Analysemetoder

Ved analyse av kvalitative intervjuer finnes det i følge Kvale (1997) fem hovedteknikker som kan brukes: *Meningskategorisering, meningsfortetning, meningsstrukturering gjennom narrativer, meningstolkning og ad hoc metoder for meningsgenerering*. Jeg vil presentere de teknikker som har blitt brukt i utredningen.

Meningsfortetting innebærer en forkortelse av intervjupersonenes uttalelser til kortere formuleringer. Meningen i lange setninger komprimeres til færre ord. I utredningen har denne teknikken blitt brukt ved flere anledninger ettersom intervjuene ble maskinskrevet underveis i intervjuet.

Meningskategorisering brukes for å fremheve meningen i teksten ved å organisere den i kategorier. Kategoriene kan utvikles på forhånd, eller oppstå under analyseringen. Jeg har valgt å strukturere analysen av dybdeintervjuene i etterkant av intervjuene, hvor intervjuobjektene svar ledet til naturlige kategorier. Under hver kategori fremkommer analyse av tanker som de ulike respondentene har hatt på området.

3.5 Validitet og reliabilitet

Ved innsamling av data er det alltid en risiko for feil og unøyaktigheter. For å vurdere hvor god undersøkelsen har vært bør validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) diskuteres.

Validitet er et mål på om man, ut fra resultatene av et forsøk eller en studie, kan trekke gyldige slutninger omkring det man har satt seg som formål å undersøke (Store Norske Leksikon). I følge Kvale (1997) må forskeren gjennom hele forskningsprosessen vurdere validiteten. Jeg vil på neste side beskrive de mest kritiske formene for validitet i denne studien.

Begrepsvaliditet handler om hvorvidt to parter har samme forståelse av temaet som diskuteres. I intervjusituasjon vil begrepsvaliditeten avhenge av forskers evne til å stille velformulerte spørsmål, samt intervjuobjektets forkunnskaper på området. Ved nøye utvelgelse av intervjuobjekt, samt ved å tilpasse spørsmålsformuleringen etter

intervjuobjektets initielle forståelse av temaet, vil jeg forsøke å ivareta god begrepsvaliditet.

Ekstern validitet sier noe om i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan overføres til liknende situasjoner, altså om funnene er generaliserbare. Den eksterne validiteten til utredningens forskningsprosjekt kan sies å være middels høy. Den øker fordi undersøkelsen har foregått i en ekte bedrift, i en reell situasjon, fremfor å bli gjort under kunstige omstendigheter i et laboratorium. Det er imidlertid vanskelig å vite om funnene er generaliserbare, da det kan være interne faktorer knyttet til Schibsted ASA som fremprovoserer de funnene som er gjort.

Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud et al., 2004). Det vil si at man bør få samme resultat dersom man gjentar undersøkelsen med samme metode. For eksempel kan det være at intervjuobjektene tilpasser svarene sine etter det de tror intervjueren vil høre, eller etter hvordan de mener at situasjonen egentlig bør være. I arbeidet med utredningen kom dette tydelig frem da ulike intervjuobjekter innenfor samme avdeling hadde ulik formening om hvor mye tid og ressurser som faktisk ble brukt på Kontinuerlig Forbedring. Utredningen har i slike tilfeller forsøkt å gjengi de ulike versjonene på nøytralt vis, uten å vektlegge den enes ord sterkere enn den andres.

3.6 Kritikk til innsamling av data

I kvalitativ forskning vil det normalt være et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data og analyse og tolkning. Det er derfor viktig at datainnsamling og analyse foregår parallelt, slik at forskeren kan tilpasse den videre datainnsamlingen til tidlige analyser av materialet (Thagaard, 2003). I praksis er det imidlertid en tendens til at de ulike aktivitetene følger etter hverandre i tid, slik har det også vært med denne utredningen. Innsamling av data foregår vanligvis tidlig i forskningsprosessen og ofte i løpet av en begrenset periode, og kan dermed gi lite tid til analyse og teoretisk refleksjon.

4. TEORI

Gjennom teorikapitlet vil jeg presentere generell Lean-teori som ligger til grunn for enhver bruk av Lean i en organisasjon, samt spesifikk teori som jeg vil anvende for å besvare utredningens forskningsspørsmål; teori om kontinuerlig forbedring, også kalt Kaizen.

Jeg vil imidlertid ikke utdype kjent Lean-teori på ulike typer av sløsing, da dette er mindre relevant for utredningens forskningsspørsmål. Jeg vil heller ikke gå inn på de vanligste fallgruvene når organisasjoner innfører Lean, siden dette dekkes godt av nevnte suksesskriterier, samt av teori for hvilke faktorer som fremmer og hemmer bærekraftig kontinuerlig forbedring, beskrevet i slutten av dette kapittel.

4.1 Hva er Lean?

I følge Sayer og Williams (2007) er Lean ”..en bærekraftig tilnærming som bruker mindre av alt for å gi kunden mer.” Metoden fremstilles som en forretningsstrategi basert på å tilfredsstille kunden ved å levere kvalitetsprodukter og tjenester som er akkurat *det* kunden trenger, *når* kunden trenger det, ved riktig antall, til riktig pris, mens man bruker minimum av materialer, utstyr, plass, arbeidskraft og tid. Sagt med andre ord, skal Lean tillate organisasjonen å redusere utviklingssyklusen, produsere høy-kvalitetsprodukter til lavere kostnader, samt utnytte ressurser mer effektivt.

Lean oppsto i bilselskapet Toyota i Japan på 1950-tallet, og kombinerer fordelene ved tradisjonelt håndverk og masseproduksjon. Toyota hadde for liten produksjon av biler til å benytte seg av masseproduksjon som ble introdusert av Ford i 1920-årene, og siden kopiert av selskaper innenfor de fleste industrier i Nord-Amerika og Europa. Toyotas eier og leder, Toyoda, måtte tenke nytt for å forbli konkurransedyktig, og fant derfor opp Lean (Womack et al. 1990).

Selv om Lean ofte assosieres med produksjon, kan Lean benyttes på hele foretaket, inkludert alle aspekter ved produksjon, interne prosesser, leverandørnettverk og kundeverdikjeden.

I dag praktiseres Lean innenfor et vidt spekter av bransjer, i alt fra teknologibedrifter til kunnskapsbedrifter som Schibsted ASA. I Norge har store konsern som Hydro, Storebrand, Telenor og Orkla innført Lean eller Kontinuerlig Forbedring i sin daglige virksomhet.

4.2 Leans grunnsteiner

Lean baserer seg på fem grunnpilarer: (1) *Fokus på kunde*, (2) *Forbedring av verdikjeden*, (3) *Opprettholde flyt*, (4) *La etterspørselen trekke produktet gjennom systemet (pull)*, og (5) *Søken etter perfektjon*. Pilarene blir av Sayer og Williams (2007) beskrevet på følgende måte:

1. Fokus på kunde

Det grunnleggende premiss for alle organisasjoner som innfører Lean er å identifisere *hvem* kunden er, og *hva* som er verdifullt for kunden. Det vil alltid være kunden som bestemmer hvilke aktiviteter som tilfører produktet eller tjenesten ekstra verdi. Tre kriterier avgjør hvorvidt en aktivitet er verdiskapende:

- i) Kunden må være villig til å betale for aktiviteten
- ii) Aktiviteten må, på et eller annet vis, endre produktet eller tjenesten
- iii) Aktiviteten må gjøres riktig på første forsøk

Etter at organisasjonen har forstått hva kunden verdsetter, er neste steg innenfor Lean å identifisere og analysere strømmen av aktiviteter som skaper denne ekstra verdien.

2. Forbedring av verdikjeden

I en analyse av hva som skaper ekstra verdi for kunden, identifiseres alle aktiviteter og hendelser frem til produktet eller tjenesten er levert til kunde. Målsetningen må være at verdikjeden kun skal bestå av aktiviteter som tilfører kunden ekstra verdi, samt tilhørende flyt av støtteinformasjon. Imidlertid vil enhver prosess også bestå av aktiviteter som ikke tilfører ekstra verdi, altså aktiviteter som blir ansett som *sløsing*. Disse bør som regel elimineres.

For å spesifisere aktivitetene og informasjonen i verdikjeden er *value-stream mapping* et nyttig analyseverktøy. Analysen gjøres ved først å kartlegge *nåværende* tilstand, for så å identifisere *ideell* tilstand. For å lukke gapet mellom de to tilstandene kan organisasjonen benytte seg av *Kaizen* eller *kontinuerlig forbedring*. Organisasjoner kan benytte seg av såkalte *Kaizen workshops* for å gjøre sprang mot ideell tilstand, men det behøves også et tankesett som går ut på at uansett hva vi allerede har oppnådd, kan vi alltid oppnå noe enda bedre. Slike små skritt hver eneste dag kalles kontinuerlig forbedring.

3. Opprettholde flyt

I Lean vil det ideelt sett være kontinuerlig flyt, altså ingen stopp, fra det øyeblikk første aktivitet utføres i verdikjeden, til et produkt eller tjeneste når kunden.

Tanken om flyt kommer imidlertid ikke naturlig for mennesket. Vi har en tendens til å organisere, gruppere og samle opp. Slik er vi på mange måter opplært. Det er for mange ikke intuitivt, men det tar faktisk kortere tid, er mindre ressurskrevende og binder opp mindre penger i lager når det produseres fra et flytperspektiv. I en ideell verden blir produktene laget én etter én, uten overflødig lager, feil eller omgjøringer, og uten utstyrsstopp.

4. Trekk produktet gjennom systemet (pull)

Ved Lean blir produktet *trukket* gjennom systemet av kundens etterspørsel, fremfor å la oppstrømskrefter dytte produktet ut til kunden. I det øyeblikk et produkt eller en tjeneste blir konsumert av en kunde, gis det signal til resten av systemet om å fylle opp det som har blitt brukt.

Dersom pull kombineres med flyt og perfeksjon, vil metoden resultere i mindre lager, raskere kunderspons og forbedret kontantstrøm.

5. Søken etter perfeksjon

Lean er en evigvarende reise. Ettersom man starter med å fjerne sløsing, vil man finne mer sløsing man ikke visste om. Det er alltid rom for forbedring. Forbedringen må skje i alle aspekter av virksomheten og i dens forhold med kunder og leverandører. Slik kontinuerlig forbedring oppnås gjennom Kaizen.

4.3 Kontinuerlig forbedring

Når forskere og forfattere skriver om kontinuerlig forbedring henviser de ofte til *Kaizen: etterstrebe perfeksjon gjennom kontinuerlig forbedring* (Sayer og Williams, 2007). Forfatterne beskriver Kaizen som en forbedringsfilosofi som oppmuntrer til kontinuerlige, inkrementelle endringer på alle områder - store, små, interne, eksterne - som forbedrer hele organisasjonen. Kaizen betyr således at det ikke skal gå en eneste dag uten en form for forbedring, og filosofien involverer dermed alle individer i bedriften – fra administrerende direktør til avisbud.

Kaizen har to målsetninger; vedlikeholde eksisterende standarder og sette nye. Mens en bedrift bare trenger å vedlikeholde eksisterende standarder for å opprettholde den tilstanden de har oppnådd rett etter innføring av Lean, må begge målsetninger oppfylles for å oppnå bærekraftig kontinuerlig forbedring.

I tillegg til organisatorisk fokus, krever kontinuerlig forbedring at virksomheten legger forhold til rette for forbedring. Blant disse virkemidlene er målingssystemer, minimøter, forslagskasser, A3-skjemaer, kommunikasjonstavler og IT-verktøy, for å nevne noen. Formålet med disse verktøyene er å standardisere, sikre kvalitet, redusere feil, synliggjøre resultater for å skape transparens og god informasjon, og skape strukturerte arenaer for problemidentifisering og problemløsning.

4.3.1 Eksisterende litteratur knyttet til faktorer som kan skape/hindre bærekraftig kontinuerlig forbedring

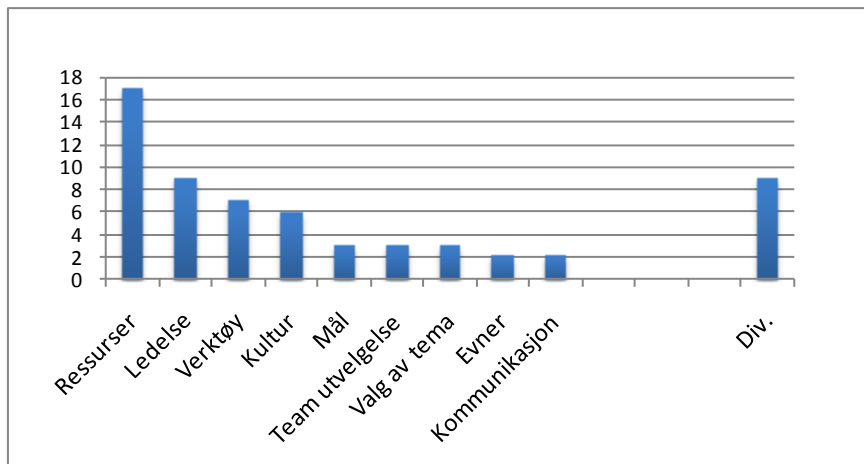
Litteraturen peker på ulike faktorer som kan være med på å påvirke hvor bærekraftig den kontinuerlige forbedringen er i en organisasjon. Et relevant utvalg blir presentert under.

I følge Tapping et al. (2002) er det å benytte seg av Lean i seg selv enkelt, men å oppnå bærekraftig kontinuerlig forbedring er vanskelig. Mange organisasjoner utfører Lean uten å ”være Lean”. For å bli Lean må organisasjonens tankesett endres. Den må lære å se sløsing gjennom friske øyne, kontinuerlig øke bevisstheten rundt hva som driver sløsing og jobbe med å eliminere det.

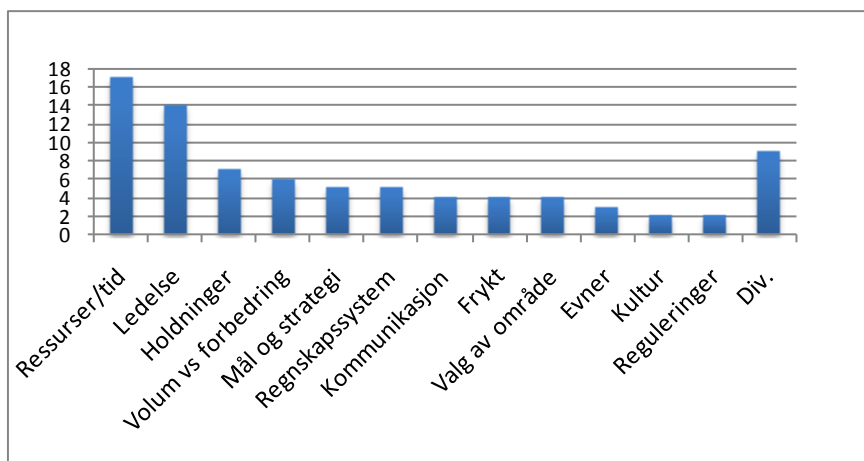
Rich et al. (2006) påpeker i *Lean Evolution – Lessons from a workplace*, at ulike organisasjoner, og til og med ulike aktiviteter innenfor samme organisasjon, har forskjellige problemer når det gjelder å skape bærekraftig kontinuerlig forbedring. Man skal altså være forsiktig med å fastslå universelle regler for hva som må til for å oppnå en tilstand hvor organisasjonen er i kontinuerlig forbedring. Forfatterne mener likevel at enkelte faktorer kan spille en mer avgjørende rolle.

En studie utført i Lean Enterprise Research Centre ved Cardiff University, beskrevet av Rich et al. (2006), forsøkte å identifisere felles faktorer som muliggjorde et høyt nivå av kontinuerlig forbedring. Leder og endringsagent for hvert selskap som deltok i undersøkelsen fikk mulighet til å svare på hvilke faktorer *de* anså som betydelige fremmende

og hemmende for å oppnå bærekraftig kontinuerlig forbedring. Deres svar gjengis i figur 4.1 og 4.2.



Figur 4.1 Faktorer ansett som fremmende på kontinuerlig forbedring (Rich et al., 2006)



Figur 4.2 Faktorer ansett som hemmende for kontinuerlig forbedring (Rich et al., 2006)

Enkelte faktorer kan i følge denne undersøkelsen se ut til å ha størst utslag på hvorvidt en organisasjon oppnår en bærekraftig kontinuerlig forbedring; *ressurser*, *ledelse*, *verktøy*, *holdninger* og *mål*.

For å gi teamene som jobber med en forbedringsaktivitet tid til å gjøre dette, samt tid til skikkelig oppfølging, kan tilstrekkelig med *ressurser* være avgjørende. Ofte fører også kontinuerlig forbedring til økt etterspørsel etter løsninger av teknisk art, og dersom ikke organisasjonen kan tilby dette, oppfattes det som svært hemmende for kontinuerlig forbedring. På samme måte som ressurser, blir *støtte/fokus fra ledelsen* beskrevet som en faktor som har mulighet til både å fremme og hemme en bærekraftig kontinuerlig forbedring.

Særlig hemmende er det når ledelsen har vist engasjement ved innføringen av Kontinuerlig Forbedring, men denne interessen forsvinner etter en stund. *Verktøy* ble trukket frem som den tredje viktigste faktoren som fremmer en bærekraftig kontinuerlig forbedring. Det ble oppfattet som særlig fremmende dersom man klarte å integrere verktøyene i hverdagen. Videre svarte mange at en positiv og tilpasningsdyktig *kultur* ville være fremmende, mens negative *holdninger* kunne være hemmende. Til slutt ble *mål* identifisert som både fremmende og hemmende. For eksempel vil mål kunne fokusere begrensede ressurser til riktig område, men målingen kan også være hemmende dersom den gir de ansatte insentiv til å jobbe ineffektivt.

Schibsted identifiserer i dokumentet *Schibsted CI program* (11.06.2008) seks kritiske suksessfaktorer for at Kontinuerlig Forbedring i konsernet skal være bærekraftig:

- Langsiktig forpliktelse fra ledelsen
- Endring av ledelsesstil
- God kommunikasjon
- Gjøre Kontinuerlig Forbedring til en naturlig del av daglig virksomhet
- Langsiktig tilnærming til investeringer
- Unngå å være grådige etter å oppnå kortsiktige resultater

Disse faktorene er hentet fra erfaringer som ulike bedrifter som allerede har innført Lean har gjort seg.

Tematikk rundt Østens holdninger til *teamwork* tas opp i *The machine that changed the world*. Forfatterne fremlegger viktigheten av å jobbe i team for å opprettholde bærekraftig kontinuerlig forbedring. For å oppnå ønsket produktivitet må alle medarbeiderne jobbe sammen mot et felles mål; nemlig å produsere med minst mulig feil.

Opplæring av de ansatte anses av Womack et al. som svært viktig. I Toyota ble medarbeiderne lært opp til å kunne gjøre alle typer arbeidsoppgaver. Hensikten med dette var hovedsaklig å utøve jobbrotasjon slik at man forhindret rutinearbeid. Det krever mye å lære opp medarbeidere til å kunne utføre mange oppgaver, men til gjengjeld får man dedikerte og flinke medarbeidere som hjelper hverandre og bedriften.

Et ofte brukt argument *mot* kontinuerlig forbedring er at det innebærer manglende *jobbsikkerhet* for de ansatte. Kritikere hevder at den forbedrede effektiviteten som følger

med kontinuerlig forbedring vil føre til at mange ansatte blir overflødige, og at de ansatte derfor vil motarbeide kontinuerlig forbedring for å beholde jobben. I boken *The machine that changed the world* (1990) beskriver Womack et al. hvordan Toyota løste dette potensielle problemet ved å tilby arbeiderne sine en livslang arbeidskontrakt hos selskapet. Av samme grunn anbefaler Womack et al. ledelsen å revurdere innføring av Lean dersom virksomheten planlegger å si opp ansatte i samme periode.

4.3.2 Endringsmotstand

Fordi selve grunnsteinen i kontinuerlig forbedring er kontinuerlig endring, kan endringsmotstand være et viktig moment å være oppmerksom på for en organisasjon som har innført Lean. For at de ansatte skal komme med forslag til forbedring er det avgjørende at de ikke er redd for endringer i seg selv.

Lean handler like mye om menneskene, som om verktøyene man bruker. De fleste mennesker liker endringer når de kommer som en følge av deres egen idé. Derimot, dersom man blir fortalt at en endring skal komme uavhengig av de ansattes mening, kan man oppleve en følelse av tap av kontroll. Følelser som frykt, tvil, redsel for at egen arbeidsplass kan gå tapt, for at status i bedriften skal endres, eller at den ansattes kompetanse ikke lenger er nødvendig, kan oppstå. Endringstrøtthet er også vanlig dersom den ansatte har vært gjennom mange endringer på arbeidsplassen.

Christine Meyer, professor ved Institutt for Strategi og ledelse ved NHH, trekker frem god kommunikasjon mellom ledelse og de ansatte, tilstrekkelig informasjon og involvering av de ansatte som viktige nøkkelord for å minimere negative følelser (Meyer, Forelesning Strategisk ledelse, *Iverksetting av endringsprosesser*, 09.03.2007). Videre trekker hun frem at en endringsprosess som regel vil bli best mottatt blant de ansatte dersom den skjer stegvis, og dersom de ansatte opplever å mestre endringen.

4.4 Oppsummering Teori

Lean baserer seg altså på fem grunnpilarer. Dersom bedriften lever etter disse premissene vil den langt på vei kunne kalles Lean. Ved å tilstrebe perfektjon, og utføre små og store forbedringer hver dag, kan bedriften oppnå bærekraftig kontinuerlig forbedring. Undersøkelsen, gjengitt av Rich et al. (2006), viser at det kan være noen faktorer som er viktigere for hvorvidt en organisasjon oppnår bærekraftig kontinuerlig forbedring. Schibsted har også pekt seg ut noen suksesskriterier de tror vil være avgjørende. Videre anser Womack et al. blant annet jobbtrygghet, teamwork og opplæring som viktig for å oppnå en bærekraftig kontinuerlig forbedring, mens organisasjonsekspertene peker på god endringsledelse som essensielt grunnlag for enhver bedrift som er i strategisk, organisatorisk eller prosessuell endring.

Det kan altså se ut som det er mange tanker som må tenkes på samme tid for å sikre bærekraftig kontinuerlig forbedring. Kommende kapitler vil således undersøke om funnene fra Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje kan bekrefte gjeldende teori, eller om det er andre faktorer som kan ha en sterkere påvirkning på hvorvidt en organisasjon oppnår bærekraftig kontinuerlig forbedring.

5. DATA

Utredningen baserer seg hovedsaklig på to typer kvalitative data for å besvare forskningsspørsmålet; en initiell dokumentanalyse og kvalitative intervjuer. Dataene blir beskrevet nedenfor.

5.1 Dokumentanalyse

I perioden januar-februar 2009 mottok jeg flere presentasjoner fra Schibsted ASA, VG Reportasje og Aftenposten Kundesenter. Dokumentlisten er uttømmende hva gjelder offisielle Kontinuerlig Forbedring dokumenter tilgjengelig i Schibstedsystemet. Under gis en nærmere beskrivelse av de enkelte dokumentene.

5.1.1 Dokumenter fra den initielle benchmarkstudien utført av Schibsted

Fra konsernnivå har jeg mottatt tre dokumenter:

- *Synthesis of visits anonymous, 06.03.2008*

Dokumentet er utarbeidet av Schibsteds initielle prosjektgruppe for Kontinuerlig Forbedring på bakgrunn av besøk hos flere andre bedrifter som har jobbet med Lean/Kontinuerlig Forbedring

- *Continuous Improvements Program Decision, 26.05.2008*

Dokumentet ble forelagt konsernledelsen i Schibsted ved etablering av Kontinuerlig Forbedringsprogrammet, og gir ytterligere dokumentasjon om hvorfor og hvordan Schibsted skal gjennomføre Kontinuerlig Forbedring. Dokumentet er inspirert av *Synthesis of visits anonymous*

- *Schibsted CI program, 11.06.2008*

Beskriver planen for etablering av Kontinuerlig Forbedringsprogrammet til Schibsted. Dokumentet er utarbeidet med hjelp fra et konsulentselskap med god kunnskap om Lean og Kontinuerlig Forbedring

5.1.2 Dokumenter fra Aftenposten Kundesenter

Dokumentene er interne dokumenter som er utarbeidet av ledelsen i Aftenposten Kundesenter, presentert for ledelsen i Aftenposten og Schibsted ASA, og senere for de

ansatte i Aftenposten Kundesenter. Dokumentene beskriver status for Kontinuerlig Forbedring i Aftenposten Kundesenter i analysefasen, designfasen og implementeringsfasen av Kontinuerlig Forbedring i avdelingen.

- *AP Analysis Steering Final, 11.06.2008*
- *AP Steering Design Phase Final, 01.09.2008*
- *AP Implementation Steering, 01.10.2008*

5.1.3 Dokumenter fra VG Reportasje

Dokumentene er interne dokumenter som er laget av ledelsen i VG Reportasje, presentert for ledelsen i VG og Schibsted ASA, og senere for de ansatte i VG Reportasje. Dokumentene beskriver status for Kontinuerlig Forbedring i VG Reportasje i analysefasen, designfasen og implementeringsfasen av Kontinuerlig Forbedring i avdelingen.

- *VG Analysis Phase Steering, 05.06.2008*
- *VG Design Steering Reportasje, 24.09.2008*
- *VG Implementation Steering Supermaster, 29.10.2008*

Alle de overnevnte dokumentene brukes i utredningen til å beskrive hvilke prosesser Schibsted, Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje hadde før implementering av Lean, hvilke tiltak som er innført, samt hvilke konsekvenser disse tiltakene hadde for ytelse i avdelingene.

5.2 Intervjuer

Jeg foretok fem intervjuer av ansatte og ledere i Schibsted, Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje i perioden 3. april til 19. mai 2009. Hvert intervju varte fra 40 til 60 minutter, og ble gjennomført på intervjuobjektens egne arbeidsplasser. Intervjuene ble nedskrevet med PC, hvilket var godkjent av respondentene i forkant.

I Aftenposten Kundesenter intervjuet jeg én kundekonsulent, fungerende sjef for Kontinuerlig Forbedringsprogrammet, samt Prosjektansvarlig for innføring av Lean i kundesenteret. I VG Reportasje ble avdelingsleder og én journalist intervjuet.

Se figur 5.1 på neste side for en mer detaljert beskrivelse:

STILLING	SELSKAP	DATO	MERKNAD
Avdelingsleder	VG Reportasje	15. mai 2009	Skal jobbe 20 % av sin tid med Lean. Ansvarlig for å drive prosjektet fremover
Journalist	VG Reportasje	15. mai 2009	Nøytral holdning forut innføring av Lean, verken motstander eller forkjemper
Salgs- og servicesjef	Aftenposten Kundesenter	19. mai 2009	God kjennskap til Lean, jobber ca 30 % av sin tid med Lean
Kundekonsulent	Aftenposten Kundesenter	19. mai 2009	Nøytral holdning forut innføring av Lean, verken motstander eller forkjemper
Prosjektansvarlig innføring av Lean i kundesenteret	Schibsted ASA/ Aftenposten Kundesenter	19. mai 2009	Jobbet ikke i AP ved intervju tidspunkt, var gått tilbake til Schibsted

Figur 5.1: Logg over utførte intervjuer

Opprinnelig ønsket jeg å intervju avdelingsleder i Aftenposten Kundesenter, men da hun var i permisjon ble Salgs- og servicesjef foreslått av Schibsteds Lean team i stedet. Siden den utvalgte Salgs- og servicesjefen kun er ansvarlig for en del av kundesenteret kan hun mangle en leders større perspektiv på virksomheten. Dette kompenseres likevel i stor grad av at Prosjektansvarlig for innføring av Lean i kundesenteret også er intervjuet, og dermed kan gi sine synspunkt sett fra ledelsens side.

Salgs- og servicesjefen ble valgt på bakgrunn av at hun hadde jobbet mye med Kontinuerlig Forbedring i kundesenteret. I ettertid har jeg forstått at hun er den eneste av totalt tre salgssjefer som har jobbet og engasjert seg for Kontinuerlig Forbedring, hvilket kan indikere at hennes svar har vært mer positive enn hva de andre ledernes kunne svart. Men siden den intervjuede kundekonsulent i stor grad bekreftet salgs- og servicesjefens meninger, tolkes dette i retning av at begge respondentene har gitt en virkelighetsnær beskrivelse av kundesenterets situasjon.

Alle respondentene har ansatt siden Kontinuerlig Forbedring ble innført, og har god innsikt i hvordan Kontinuerlig Forbedring praktiseres i de respektive avdelingene. Samtidig har de forskjellige perspektiv på den nevnte praksis, siden de har bakgrunn fra ulike nivåer i organisasjonshierarkiet. Intervjuobjektene anses dermed som godt egnet til å gi informasjon

knyttet til forskningsspørsmålet. Kildenes opplysninger må vurderes som subjektive, og kan dermed gi et godt bilde av holdninger til Kontinuerlig Forbedringsprogrammet både blant ledelse og ansatte i de analyserte avdelingene.

Respondentene ble stilt spørsmål knyttet til henholdsvis kundesenteret og reportasjens tilstand før innføringen av Kontinuerlig Forbedring, hvilke tiltak som var blitt innført, prosessen rundt Kontinuerlig Forbedring, og intervjuobjektenes oppfatning av avdelingens tilstand på nåværende tidspunkt; det være seg både den generelle tilstanden, samt spesifikk tilstand i forbindelse med innførte Lean tiltak.

Siden intervjuformen var delvis strukturert, utarbeidet jeg en intervjuguide med bakgrunn i den teori jeg hadde lest og informasjon i dokumentene jeg hadde mottatt. Spesielt interessante utsagn fra intervjuobjektene ble likevel fulgt opp med ytterligere spørsmål, samtidig som spørsmålene også til en viss grad ble tilpasset intervjuobjektenes stillinger og antatt kunnskap til temaet. Intervjuguiden følger på neste side:

BAKGRUNN

- i. Vet du årsakene til at din avdeling gikk over til Lean?
- ii. Vet du hvilke problemer som eventuelt var tilstede før dere gikk over til Lean?

OM LEAN I AVDELINGEN

- iii. Kan du fortelle om Kontinuerlig Forbedring i Aftenposten Kundesenter/VG Reportasje?
- iv. Vet du hva som var målet med å gå over til Lean?
- v. Hvilke tiltak ble innført?
- vi. Hvordan ble de implementert?
- vii. Hvem er deltakende i den kontinuerlige forbedringen?
- viii. Hvilke holdninger har de ansatte og ledelsen til Kontinuerlig Forbedring?

RESULTAT

- ix. Hvordan har det gått i ettertid etter din mening?
- x. Jobber dere fortsatt aktivt med Kontinuerlig Forbedring, eller mener du at dere har falt tilbake til gamle vaner på noen områder?
- xi. Kan du i så tilfelle peke på hvilke områder dette gjelder?

EGEN MENING OM ÅRSAK TIL RESULTAT

- xii. Hva tror du er årsak til de resultater som ble nevnt tidligere?
- xiii. Hva tror du har hjulpet dere med å kontinuerlig forbedre dere?
- xiv. Evt.: Hva tror du er grunnen til at dere ikke fortsetter å kontinuerlig forbedre dere?

I intervjusituasjonen fikk jeg god kontakt med respondentene, og intervjuene foreløp i en uformell og engasjert tone. Intervjuobjektene ble gjort oppmerksom på at navn ikke ville forekomme i utredningen, og dette kan ha bidratt til mer ærlige og åpne svar.

Videre vil jeg presentere funnene for henholdsvis Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje. Funnene er strukturert i henhold til intervjuguiden; *Bakgrunn, Om Kontinuerlig Forbedring i avdelingen, Resultat og Egen mening om årsak til resultat.*

5.3 Intervjufunn Aftenposten Kundesenter

I Aftenposten Kundesenter ble en Kundekonsulent, Salgs- og servicesjef og Prosjektleder for innføring av Kontinuerlig Forbedring intervjuet. Prosjektlederen var gått ut av Aftenposten Kundesenter og returnert til Schibsteds Kontinuerlig Forbedringsteam på intervjudtidspunktet.

5.3.1 Bakgrunn

I følge Prosjektlederen sto problemene i kø hos Aftenposten Kundesenter forut for innføringen av Lean. Han beskriver en situasjon der kundesenteret ikke så på seg selv som en del av verdikjeden, og heller ikke som særlig verdifullt for Aftenposten. Avdelingen følte seg maktesløs dersom det oppsto et problem som de selv ikke var skyld i. Det var dessuten lite fokus på kunden: *"Kundesenteret hadde ingen kundeorienterte mål, kun resultatorienterte mål. De ansatte fikk faktisk bonuser for å gjøre ting som kunden ikke ønsket."*

Salgs- og servicesjefen beskriver videre en situasjon der avdelingen aldri hadde tid til å gjøre annet enn å slukke branner, og hvor problemer aldri ble tatt ved roten. Dette skapte ofte stor fortvilelse blant de ansatte. Kundekonsulenten bekrefter dette, og forteller at kundesenteret aldri hadde tid til å rydde skikkelig opp i problemene de hadde. *"Vi var klar over at kundene ikke var fornøyde med den hjelpen de ble møtt med, men vi visste rett og slett ikke hvordan vi skulle komme oss ut av den onde sirkelen."*

5.3.2 Om Kontinuerlig Forbedring i Aftenposten Kundesenter

Når Prosjektleder får spørsmål om han kan beskrive Kontinuerlig Forbedring i Aftenposten Kundesenter, svarer han at det har blitt gjort analyser og workshops med problemløsningsprosesser. Der ble de som skapte og/eller opplevde problemene involvert. Siden ble et nytt KPI-system innført som i større grad premierte hensyn til kunden, å gjøre ting riktig første gang, samt fokus på kontinuerlig forbedring.

Kundekonsulenten forteller at: *"[da Aftenposten Kundesenter skulle starte med Kontinuerlig Forbedring i fjor overvar de ansatte flere informasjonsmøter hvor ledelsen sa at] nå skal vi begynne med et kjempekult prosjekt."* Hun informerer videre at det har vært ledelsen som har

dratt i gang flest endringer, og slik mener hun at det må være. Kundekonsulenten bemerker dog: *"Det var ikke akkurat hurra på den tiden."* Hun forteller at flere ansatte hadde motforstillinger og uttrykte frykt for ikke å ha tid til alt. Dette snudde imidlertid veldig fort, og alle ble dratt med og hørt. Det synes hun er *"veldig morsomt"*.

Salgs- og servicesjefen kan fortelle om et godt utgangspunkt for Lean i kundesenteret. Annonseavdelingen i Aftenposten hadde allerede jobbet med Kontinuerlig Forbedring en god stund, med positive erfaringer. Dette budskapet ble formidlet fra Salgs- og servicesjefen til avdelingen, at siden annonseavdelingen er positive, så klarer vi det også. *"Vi la det opp som en veldig positiv greie (innføringen av KF, red anm.) til kundekonsulentene. Vi vektla at Kontinuerlig Forbedring skulle redusere trafikken inn til oss, og gjøre hverdagen vår enklere. Dette gjorde at alle i kundesenteret ble positive."* Hun har ikke hørt et negativt ord om Kontinuerlig Forbedring.

Prosjektlederen kan bekrefte den nåværende holdingen i kundesenteret. Han sier at: *"Nesten alle ansatte på 1. linjenivå (kundebehandlere, red.anm.) er utelukkende positive, fordi de har fått god innsikt og opplæring, og de har nå fått ansvar til selv å endre på ting."*

5.3.3 Resultat

Salgs- og servicesjefen kan fortelle at kundesenteret nå avholder jevnlige KF-workshops for å løse problemer ved roten. Hun forteller videre at *"i starten hadde vi mange workshops. Nå har vi ikke så mange møter, men dette er hovedsaklig fordi vi har mindre problemer."* Avdelingen har også minimøter for å identifisere ulike problemer. *"Vi er ikke slaviske hvis det er svært travelt, men vi gjør det 2-3 ganger i uken."* På minimøtene blir for eksempel resultater, servicegrad og gjentatte klager gjennomgått. I tillegg er Salgs- og servicesjefen svært fornøyd med kryssavdelingsmøtene de nå avholder sammen med Distribusjon: *"At Distribusjon og Kundesenteret tenker likt, for eksempel ved at vi teller etasjer likt, har redusert feil og økt kundetilfredsheten."*

Kundekonsulenten har også opplevd de nye møterutinene som positive. I tillegg forteller hun at en positiv konsekvens av møtene er at ledelsen nå er tvunget til å løse problemer. Bruk av synlige tavler i kontorlandskapet forsterker denne effekten. Resultatet har vært større grad av åpenhet i avdelingen og *alle* er nå ansvarlige for problemer som oppstår. *"Det kan jo noen*

ganger oppleves som vanskelig å si ifra om problemer, men nå er veien til sin leder mye kortere. Vi jobber mer i team, og kommunikasjonen går lettere.”

Avdelingen er også svært flink til å benytte seg av problemløsningsverktøyet A3, som alle har fått opplæring i, og som kundekonsulentene opplever at virker. Som den intervjuede kundekonsulenten sier: *”hvis jeg finner et problem, går jeg til min leder. Hun spør: hvem skal jeg kalle inn til workshop? Jeg foreslår for eksempel de som er sjef for web, superbrukere, og to ledere. Man kan ta med hvem man vil. Så går vi inn i kjernen i problemet. Vi finner rotårsaken, og løser problemet.”*

På spørsmål om hvordan hun opplever forbedring i sin hverdag, forteller Salgs og servicesjefen at *”Vi er mer strukturerte. Tidligere var det mer brannslukking. Vi tenker årsaker til problemer nå. Det er ingen av oss som vil tilbake til der vi var.”* Når hun blir bedt om å konkretisere svaret ved hjelp av eksempler på at avdelingen jobber aktivt med Kontinuerlig Forbedring, svarer hun at det kommer forslag til forbedring fra de ansatte nesten hver uke, enten per mail eller personlig. De ansatte blir målt på å komme med forslag. Salgs- og servicesjefen, som mellomleder, blir og målt på kontinuerlig forbedring av sine ledere. Kundekonsulenten bekrefter at de måles hele tiden. Hun sier: *”Vi har tavler som viser tilfredshet på teamnivå. Vi hører på tilbakemeldingene fra kundene. Vi prøver å bli mer bevisst på hva vi faktisk gjør, og hvorvidt kunden er fornøyd.”* Hun poengterer imidlertid at det er viktig med en balansegang. Det hjelper ikke bare å bli målt, man må få se resultater og at avdelingen blir bedre.

5.3.4 Egen mening om årsak til resultat

Salgs- og servicesjefen har mange tanker rundt hva som er årsakene til resultatene, og nevner *fokus* som en årsak. Det er blant annet stort fokus på Kontinuerlig Forbedring fra toppledelsen i Aftenposten. Kristin Skogen Lund har nevnt Kontinuerlig Forbedring ved flere anledninger.

Dette er Prosjektlederen enig i. *”Det er nødvendig at Kristin Skogen Lund sier at LEAN er viktig, samt etterspørre resultat og forbedringer.”* Han er derimot relativt bekymret for manglende forankring hos ledelsen i kundesenteret. I etterpåklokskap mener han at ressursene innledningsvis ble fordelt for dårlig. Ledelsen i Schibsted var ikke tydelige nok i innføringsfasen på hvem i kundesenterets ledelse som skulle arbeide med Kontinuerlig

Forbedring i fremtiden, og man klarte ikke å fordele tidsbruken jevnt innad i avdelingsledelsen. Salgs- og servicesjef for Aftenposten Kundesenter og den intervjuede kundekonsulenten er imidlertid av en litt annen oppfatning. De gir uttrykk for at det er satt av tilstrekkelig med ressurser til Kontinuerlig Forbedring i avdelingen. Som salgs- og servicesjefen sier: *”Vi har ikke lenger satt av egen tid for kontinuerlig forbedring, for kontinuerlig forbedring er det vi gjør hele tiden.”*

På den andre siden tror han det har vært viktig at de har lyktes med opplæringen av ledere og ansatte. *”For å endre må du få folk til å forstå, og få folk til å føle seg viktig. Det første tror jeg vi har litt igjen å gå på, mens sistnevnte har vi nok klart.”*

Alle de overnevnte intervjuobjektene nevner *forankring i ledelsen* som et suksesskriterium for å oppnå bærekraftig kontinuerlig forbedring i sin organisasjon.

5.3.5 Generelt

Alle intervjuobjektene i Aftenposten Kundesenter opplever en forbedring i avdelingen etter at Kontinuerlig Forbedring ble innført. Kundekonsulenten sier at *”etter hvert så vi at KF fikk positivt utslag. Vi ble vist grafer på forbedring, og det var innmari gøy.”*

5.4 Intervjufunn VG Reportasje

I VG Reportasje ble Avdelingsleder og én journalist intervjuet. Journalisten har vist nøytral interesse for Lean i løpet av innføringen, og vil dermed sannsynligvis ikke representere eventuelle ytterpunkter av holdninger til Kontinuerlig Forbedring i VG Reportasje.

5.4.1 Bakgrunn

Avdelingsleder for VG Reportasje innleder intervjuet med å fortelle at: *”Det er jo litt kult å være først med Lean. Jeg vet ikke helt hvorfor vi ble valgt ut, men det var kanskje fordi vi hadde ressurser til å gjennomføre. Det er i alle fall spennende. Vi er jo den største avdelingen i VG. Og kanskje det er fordi vi er en god ledertrio.”*

Hun tror også at noe av årsaken til at Reportasje var først ute, kan være grunnleggende problemer som avdelingen har slitt med i lang tid, uten tilsynelatende evne til å løse problemene. Ved innføringen av Lean ble ansatte med og bidro, selv om det var med en underliggende skepsis. I følge avdelingslederen sa journalistene at de kunne gjort dette selv, og at de stilte spørsmål til at konsulenter skulle gjøre jobben. Som svar på spørsmålet sa avdelingslederen at: *”vi klarer jo ikke det helt selv, vi har problemer som har ligget der i 20 år.”*

Journalisten som ble intervjuet støtter avdelingsleder i at Kontinuerlig Forbedring ble mottatt med skuldertrekk. Noen av tiltakene som er innført, blant annet den nye tipsportalen, har derimot blitt veldig godt mottatt. Han beskriver holdningen blant journalistene som: *”Vi hører hva dere sier, men det påvirker ikke min hverdag så mye.”* Han kommenterer videre at *”det har også vist seg å være tilfelle.”*

5.4.2 Om Kontinuerlig Forbedring i VG Reportasje

Journalisten i VG Reportasje beskriver innføringen av Lean i avdelingen på følgende måte: *”Vi hadde workshops med hele avdelingen. Prosjektet ble presentert og vi gikk gjennom hvor problemene kunne ligge. Vi definerte også en del forbedringsområder. Faktisk rundt hundre saker tror jeg. Noen av disse ble det tatt tak i. Vi ble blant annet enige om at avdelingens største problem var informasjonsdeling.”* Løsningene ble dels klekket ut av ledelsen, mens andre ting ble løst i fellesskap. Journalisten ramser så opp noen tiltak som er gjennomført:

- Endringer i morgenmøtene
- Teammøte flyttet til klokken elleve
- Journalistene kunne selv føre liste
- Hendelseslogg – dagbok

Når Journalisten skal svare på hvordan det jobbes med Kontinuerlig Forbedring i reportasjeavdelingen, svarer han at det ikke er så mye fokus på Kontinuerlig Forbedring. *”Etter min oppfatning er det ikke fokus på å forbedre seg hver dag. Fokuset er på nyhetsbildet. Den jevne reporter tenker ikke mye på KF.”* Han sier likevel at han merker at sjefene hans har fokus på Kontinuerlig Forbedring. Riktignok tror han ikke at de tenker særlig mye på det i det daglige.

Avdelingslederen sier også at hun synes det er vanskelig å få tid til å jobbe med Kontinuerlig Forbedring i hverdagen. Hun forteller at: *”det er et problem at det heter seg at jeg skal bruke 20 % av tiden min på Lean. Men hvordan kan jeg legge 20 % ekstra på det jeg gjør fra før, som allerede er over 100 %. De sier at 'KF må være en del av hverdagen', men det blir dumt å si.”* Hun synes det er en stor utfordring å sørge for at Kontinuerlig Forbedring ikke blir på toppen av den normale arbeidsbelastningen, men heller en del av jobben.

5.4.3 Resultat og egen mening om årsak til resultat

”Vi kan vise til fantastiske resultater.” Slik besvarer Avdelingsleder spørsmålet om hun kan beskrive effektene av Lean i reportasjen. Hun innrømmer imidlertid at det byr på utfordringer å drive med kontinuerlig forbedring i en organisasjon som VG Reportasje: *”Vi har lært en metodikk, en måte å tenke problemløsning. Men jeg leder en organisme som beveger seg i alle retninger. Plutselig må en brann slukkes i en arm, men da beveger en annen arm seg vekk. På den måten er det vanskelig å drive Lean i tradisjonell forstand. Å jobbe med KF i en amøbeorganisasjon har sine utfordringer. Men vi har flyttet oss.”* Og selv om hun har møtt motstand fra de ansatte, mener hun at oppfølgingen fra toppledelsen i VG har vært upåklagelig. Hun vet at hun har full støtte derfra, og de støtter henne og avdelingen. For eksempel blir avdelingslederen målt på Kontinuerlig Forbedring av sine ledere. Hun blir målt på nye ideer, fremgang i henhold til gjennomførte tiltak, samt hvordan hun som leder driver forbedringene fremover. Videre forteller hun at hun opplever målingen som *”krystallklar”*. Journalistene ved VG Reportasje blir derimot ikke målt, verken på

gjennomføring av nåværende KF-tiltak eller på antall nye ideer. ”På en annen side, sier Avdelingsleder, *blir jo journalistene målt på forbedring av hele Norge hver eneste dag.*”

Når journalisten får spørsmål om hvordan han oppfatter Kontinuerlig Forbedring i reportasjen per dags dato, illustrerer han situasjonen ved å fortelle om et A3 skjema som skulle fylles ut dersom man oppdaget et problem. Dette tror han ikke har blitt gjort i det hele tatt. ”*Folk ser ikke behov for det. Hvorfor kan jeg ikke bare si i fra hvis jeg har et problem, hvorfor må jeg fylle ut et skjema?*” Journalisten forteller imidlertid om flere anledninger hvor det kunne vært naturlig å dra frem skjemaet, for eksempel når man ikke klarer å produsere nok saker til neste skift. Hans inntrykk er imidlertid at de ansatte ikke tenker på at A3 eksisterer. Problemene diskuteres stadig vekk, men ledelsen bringer aldri opp skjemaet på banen.

Avdelingsleder forklarer manglende bruk av A3 med at avdelingen har mange eldre journalister som synes det er vanskelig med Excel og nye programmer. Hun mener også at det vil være viktig fremover å finne de riktige personene til å kjøre A3-møtene. Journalisten forteller også at han har inntrykk av at flere av de ansatte ikke *vet* hvordan de skal bruke noen av verktøyene de har blitt utstyrt med for å jobbe med Kontinuerlig Forbedring. Han vil imidlertid ikke komme med direkte kritikk av opplæringen de fikk da Lean ble innført. ”*Vi deltok alle på flere workshop der vi fikk grundig innføring i prinsippene bak Kontinuerlig Forbedring.*”

Avdelingsleder derimot trekker frem nettopp den grundige innføringen som noe hun ville gjort annerledes dersom hun kunne gjøre det om igjen. ”*Dersom man ser seg tilbake kan man kanskje se at Kontinuerlig Forbedring ble litt for svevende i starten. Vi snakket nok for lite om hva Kontinuerlig Forbedring konkret ville innebære og hvordan de ansatte skulle forholde seg til Kontinuerlig Forbedring i hverdagen, det være seg bruk av hjelpemidler eller rapportering av gevinster.*”

Journalisten trekker frem et annet eksempel på Lean i reportasjen. I åtte år har avdelingen forsøkt å kutte ned på morgenmøtene. Disse skulle bli langt kortere, samt fremoverskuende i stedet for å evaluere gårsdagens avis. I tillegg skulle de bli fora for nye ideer. Men etter en stund gikk møtene tilbake til slik de var før. Årsaken til dette forklarer han med at journalistene er veldig opptatt av å evaluere sakene de selv har skrevet, selv om alle er informert om at vi skal snakke om morgendagens avis. Journalisten illustrerer situasjonen

ved å si at: *”Det har på en måte vært en kollektiv kollaps. Massene drar møtet i den retningen de vil. Tilbake til gammel metode.”* Han påpeker imidlertid at de er flinkere til å holde korte og fremoverskuende møter når avdelingsleder leder møtene, fremfor når nyhetslederne holder møtene. Han tror at årsaken er at nyhetslederne ikke ser nytten i den nye møteformen i like stor grad som ledelsen.

På grunn av den grunnleggende skeptiske holdningen, har avdelingsleder forsøkt å bruke yngre og høyere utdannede folk til å lede prosjekter. Hun argumenterer videre med at *”Det ligger jo egentlig i journalisters natur å være åpne for det som er nytt. Vår avdeling er allerede endringsvillig, men ingen gidder å endre seg dersom de ikke ser noen hensikt med endringen.”*

Hun beskriver videre stemningen i avdelingen på følgende måte: *” Nå er det én fløy som fremdeles latterliggjør Lean, én fløy som er veldig opptatt av ett spesielt problem, én fløy som er likegyldig, samt én fløy som gleder seg til mer og venter på nye tiltak. Fløyene er omtrent like store. [...] I tillegg tror jeg de ansatte stiller seg spørsmål angående konsekvensene av økt effektivisering gjennom KF”.*

Journalisten, på sin side, frykter ikke for jobben sin. Han oppfatter ikke Lean som et ledd i nedbemanning. *”Lean er et effektiviseringsprosjekt. Vi blir flinkere til å gjøre de viktige tingene, det er ikke det samme som å bli færre. Jeg tror ingen oppfattet det slik.”*

5.4.4 Generelt

Begge intervjuobjektene uttrykker at de synes det er utfordrende å jobbe med Kontinuerlig Forbedring. Det har også vært vanskelig å finne egnede fora for nye ideer til forbedring, og fokus på dette har falt fra. Som journalisten sier: *”vi snakker om ideer over kaffeautomaten, men det kommer ikke noe lenger.”*

Journalisten tror også at mye av årsaken kan være at det virker som ledelsen ikke har tid til å adressere de problemene som blir tatt opp. Han sier at *”ledelsen er alltid imøtekommende dersom vi kommer med problemer og forslag til forbedring, men vi opplever sjelden konsekvenser av forslagene, så etter hvert slutter man å fortelle om problemer. De (ledelsen, red.anm.) har rett og slett ikke tid, tror jeg.”*

Generelt sett, mener han at ledelsen hadde mye fokus på Kontinuerlig Forbedring da det ble implementert, og det ble oppfordret til å tenke kontinuerlig forbedring. Denne entusiasmen har forsvunnet litt med tiden, og ledelsen følger ikke lenger opp de ideer som kom i begynnelsen. I tillegg har noen av tiltakene som ble innført sakte sklidd tilbake til slik de ble utført før innføringen av KF.

Avdelingsleder sier seg enig i deler av dette, og generelt mener hun at Kontinuerlig Forbedring er *”..et gigantisk markedsføringsprosjekt.”* Hun skriver også i et notat til ledelsen at *”folk spyr av ordene Kontinuerlig Forbedring”*. I forlengelsen av dette forklarer hun: *”I ettertid kan man si at det kanskje ikke ble kommunisert godt nok de potensielle gevinstene ved Lean. Det hele ble litt for svevende og hypotetisk i begynnelsen.”*

På spørsmål om KF har endret de ansattes hverdag svarer journalisten at noen stillinger, som for eksempel nyhetsleder, kan ha fått bedre tid til å planlegge dagen. Men han sier at *”til syvende og sist tror jeg ikke den enkelte reporter har merket særlig forskjell.”*

5.5 Oppsummering

Gjennom kvalitativ dokumentanalyse av interne dokumenter i Schibsted-, Aftenposten- og VG-systemet, samt dybdeintervjuer av ansatte og ledere i Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje har jeg fått innsikt i mange ulike problemstillinger knyttet til utvikling av Kontinuerlig Forbedring. Jeg vil nå drøfte disse funnene i kapittelet som følger, og dermed forsøke å besvare utredningens forskningsspørsmål.

6. DRØFTING

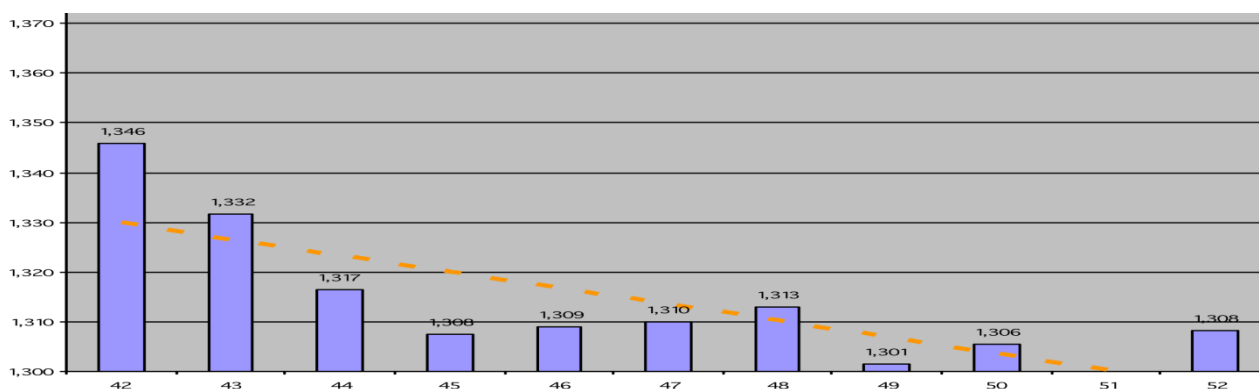
Før jeg skal ta stilling til hvilke faktorer som hemmer og hvilke faktorer som fremmer bærekraftig kontinuerlig forbedring i en organisasjon, må vi vite hvilken tilstand på grafen som ble introdusert på side 5 (figur 1.1) Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje kan sies å være. Har de oppnådd bærekraftig kontinuerlig forbedring, og hvilke faktorer har i så fall hjulpet avdelingen dit? Eller har de falt tilbake mot tilstanden de var i *før* Lean ble innført i avdelingen? Hva kan det i så tilfelle skyldes?

Avdelingens tilstand i henhold til Lean kan analyseres ved hjelp av Leans grunnpilarer som i teorikapitlet er beskrevet som *fokus på kunde*, *forbedring av verdikjeden*, *opprettholde flyt*, *trekke produktene gjennom systemet (pull)* og *søken etter perfektjon*. I lys av dette vil jeg analysere respondentenes svar og forsøke å finne en forklaring på *hvorfor* avdelingene befinner seg i akkurat denne tilstanden.

6.1 Dagens tilstand

6.1.1 Dagens tilstand i Aftenposten Kundesenter

Fokus på kunde. Ut fra de tilsendte dokumentene og informasjon gitt av respondentene kan det se ut som om Aftenposten har lyktes i konsentrere seg om aktiviteter som øker verdi for kunden, noe også figur 6.1 gir et bilde av. De siste ukene i 2008 gikk antall klager per klagende ned fra 1,346 til 1,308. Målinger gjort av kundesenteret selv viser også en oppgang i kundetilfredshet etter innføringen av KF fra 73 % i april 2008 til 78 % i september 2008. Endelig mål er 95 %.



Figur 6.1 Antall klager per klagende de siste fire uker (AP Implementation Steering, 01.10.2008)

Forbedret verdikjede. Tidligere var kundesenteret plaget av svært høy andel gjentatte klager, noe som kan anses som sløsing. Ved hjelp av fokus på eliminering av rotårsaker har avdelingen oppnådd en reduksjon i antall gjentatte klager fra 1,40 i april 2008 til 1,37 i september 2008. Endelig mål er 1,20.

Opprettholde flyt. Ved å omstrukturere teamene i avdelingen, har kundesenteret fjernet en flaskehals som lå i et av disse, og dermed redusert ventetid for kundene. I første halvdel av 2009 er ventetiden redusert fra 106 sekunder til 74 sekunder, en forbedring på 32 sekunder.

Trekke produktene gjennom systemet. Avdelingen har ikke tatt noen aktive grep for å endre flytretning. Det kan imidlertid argumenteres for at slike grep uansett er mest relevant for en tradisjonell produksjonsbedrift.

Søke etter perfektjon. I kundesenteret er det stort fokus på stadig nye ideer til forbedring, nettopp for å søke perfektjon. Høsten 2009 var 35 ideer gjennomført og 35 nye ideer registrert i databasen. Dette kan tyde på at avdelingen jobber aktivt med å forbedre seg.

6.1.2 Dagens tilstand i VG Reportasje

Fokus på kunde. VG Reportasje har ikke fokusert like mye på sluttbruker - leseren - ved implementeringen av Kontinuerlig Forbedring. Fokuset har heller vært på å forbedre interne prosesser. Man kan imidlertid argumentere for at avisen blir bedre, og at kunden dermed tilføres verdi gjennom at journalistene er bedre organisert internt. Dette er en effekt som er vanskelig å måle umiddelbart, men som på sikt kan gi utslag i flere solgte aviser.

Forbedret verdikjede. Mens morgenen hos VG Reportasje forut for implementeringen av Kontinuerlig Forbedring var preget av unødvendige møter og uoversiktlige kommunikasjonskanaler, har avdelingen vist evne til å forbedre verdikjeden og fjerne sløsing ved å rydde opp i møtestrukturen og fjerne støy i kommunikasjonen. Det kan imidlertid se ut som at avdelingen etter en tid har noe tilbakefall, da møtene nå har en tendens til å skli ut i tid slik som før, og møtestrukturen ikke lenger er preget av samme målrettethet, som ved starten av Lean.

Opprettholde Flyt. Ved å innføre enkle grep, som at journalistene selv kan skrive den interne presentasjonen av saker til vaksjef, i motsetning til før da dette arbeidet bare kunne gjøres

av reportasjelederne, har VG Reportasje fjernet en viktig flaskehals. Dette frigjør tid til coaching, og gir i tillegg en god oversikt for journalistene over hvilke saker de andre journalistene jobber med.

Trekke produktene gjennom systemet. Avdelingen har ikke tatt noen aktive grep for å endre flyt- retning. På samme måte som med Aftenposten Kundesenter kan det argumenteres for at slike grep er mest relevant for en tradisjonell produksjonsbedrift.

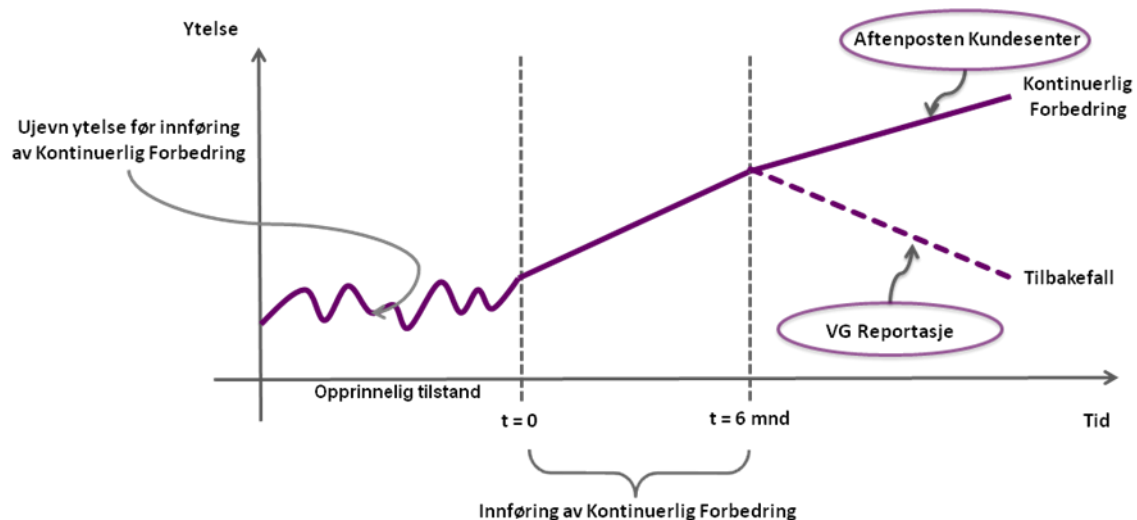
Søke etter perfektjon. Siden innføringen av Kontinuerlig Forbedring i avdelingen, har VG Reportasje forsøkt å strekke seg etter det perfekte ved hjelp av nye ideer og forslag til forbedringer. Det har imidlertid ikke lyktes i like stor grad som i Aftenposten Kundesenter, og journalistene har, i følge den intervjuede journalisten, nesten sluttet å komme med nye ideer til forbedring.

6.1.3 Konklusjon

Det kan se ut som Aftenposten Kundesenter har lyktes i å opprettholde kontinuerlig forbedring i sin avdeling. De har lyktes i å sette fokus på og skape verdi for kunden, forbedre verdikjede, bedre flyten, samt hele tiden strekke seg etter kontinuerlig forbedring ved hjelp av nye ideer.

VG Reportasje har derimot hatt større problemer etter innføringen av Kontinuerlig Forbedring. De innførte en del tiltak og så noen resultater av dette. Dessverre er det bare et fåtall av tiltakene som fortsatt blir utført etter opprinnelig hensikt, samtidig som det ikke lenger kommer så mange nye ideer for å fortsette den kontinuerlige forbedringen.

De to avdelingenes ytelse i forhold til hvor de startet kan derfor illustreres ved figur 6.2. Aftenposten Kundesenter er på vei til å oppnå en bærekraftig kontinuerlig forbedring, mens VG Reportasje som så resultater i starten av innføringen nå har gått noe tilbake til gamle vaner.



Figur 6.2 Illustrasjon på Aftenposten Kundesenter og VG Reportasjes tilstand ca. et halvt år etter innføring av Kontinuerlig forbedring (basert på svar fra respondentene i den kvalitative undersøkelsen)

Hvordan har disse to avdelingene oppnådd sine respektive tilstander? Utredningen analyserer årsaken i de kommende delkapitler.

6.2 Hemmende og fremmende faktorer for kontinuerlig forbedring

6.2.1. Ressurser og forankring i ledelsen

Forankringen i konsernledelsen i Schibsted, i Lean-teamet i Schibsted, samt i ledelsen i både Aftenposten AS og VG AS blir beskrevet som god av intervjuobjektene. Ledelsen har gått aktivt ut og omtalt Kontinuerlig Forbedring i positive ordlag, samtidig som de har støttet og fulgt opp de avdelingene som har innført Lean. Ledelsen i Aftenposten Kundesenter virker også svært motivert til å jobbe med KF. De har innført en rekke tiltak som følges opp, hvor ledelsen er de som drar prosjektene fremover og støtter og oppfordrer sine ansatte til å være med på den kontinuerlige forbedringen av avdelingen. I VG Reportasje var det en sterk motivasjon for KF i ledergruppen ved innføringen av Lean, men med tiden har ikke ledelsen klart å opprettholde fokus på Lean i hverdagen. Dette gjenspeiles hos journalistene som sjelden eller aldri har fokus på Kontinuerlig Forbedring lenger.

Teori beskriver hvordan *forankring i ledelsen og langsiktig forpliktelse fra ledelsen* er viktige faktorer for å sikre en bærekraftig kontinuerlig forbedring. Samtlige som er intervjuet understreker også hvor viktig det er med forankring i ledelsen. I VG Reportasjes tilfelle kan det virke som at manglende forankring i ledelsen ikke er rotårsak til problemene, men heller at ledelsen ikke har den tid som kreves for å overføre entusiasme rundt Lean til sine medarbeidere. I VG Reportasje har avdelingsleder problemer med å finne nok tid til å jobbe med Kontinuerlig Forbedring i sin egen hverdag. Som konsekvens kan det se ut som at Kontinuerlig Forbedring blir nedprioritert. Dette smitter over på journalistene, som heller ikke ser det som sin oppgave å jobbe med KF.

I Aftenposten virker ikke kundesenteret å være spesielt preget av manglende ressurser, til tross for at Prosjektleder for innføringen av KF i Aftenposten Kundesenter mener ressursene initielt ble for dårlig fordelt. Både Salgs- og servicesjefen og Kundekonsulenten, som begge fortsatt jobber i avdelingen, føler de har nok ressurser til å gjennomføre KF på en hensiktsmessig måte.

Fra drøftingen over kommer det frem at VG Reportasje har hatt for lite ressurser og dermed at ledelsen ikke har hatt tid til å jobbe med den forankringen som trengs hos journalistene

for at Kontinuerlig Forbedring skal bli integrert i journalistenes arbeidsdag. *Ressurser* kan dermed se ut som en viktig faktor for å oppnå bærekraftig kontinuerlig forbedring.

6.2.2 Jobbsikkerhet

Gjeldende teori advarer mot at de ansatte kan føle at arbeidsplassen trues av Lean. Womack et al. anbefaler også bedrifter å unngå å kombinere nedbemanningsprogrammer med Lean, da dette kan øke de ansattes frykt for å miste jobben ytterligere. Imidlertid har både Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje sett seg nødt til å starte nedbemanningsprogrammer på grunn av den globale finanskrisen som startet høsten 2008. Likevel ser verken de ansatte eller ledelsen ut til å være bekymret for sine arbeidsplasser. På direkte spørsmål svarer både Journalisten og Kundekonsulenten at de ikke frykter å miste jobben som følge av at Lean er innført på deres arbeidsplasser. De ansatte ser altså på Kontinuerlig Forbedring og nedbemanningsprogrammer som to ulike og separate programmer. Trolig er dette fordi Schibsted har lyktes i å formidle budskapet om at ingen skal fases ut på grunn av Kontinuerlig Forbedring. Dette bekreftes av avdelingsleder i VG som forteller at Kontinuerlig Forbedring i første omgang ikke vil føre til ledig kapasitet siden avdelingen per dags dato er overbelastet. Dersom det skulle oppstå ledig kapasitet som følge av Kontinuerlig Forbedring forteller Prosjektleder for innføringen av KF i Aftenposten Kundesenter at ledig kapasitet skal, slik det har blitt gitt beskjed om, brukes til nyskapning og videreutvikling av prosjekter. Det kan altså se ut som at dersom det blir kommunisert til de ansatte at ingen vil miste jobben sin som følge av Kontinuerlig Forbedring, vil man kunne unngå å påføre de ansatte det negative stresset som kan føre til at de motsetter seg Lean.

Jobbsikkerhet kan derfor *ikke* sies å være en *hemmende* faktor for en bærekraftig kontinuerlig forbedring i Schibsteds tilfelle. Det er imidlertid mulig at jobbsikkerhet har vært en *fremmende* faktor hos Aftenposten Kundesenter, uten at respondentene har gitt direkte uttrykk for dette. Utredningen vil dermed ikke konkludere med hvorvidt denne faktoren er hemmende eller fremmende for en bærekraftig kontinuerlig forbedring.

6.2.3 Kommunikasjon

Det kan synes å være stor forskjell på kommunikasjonsflyten i de to avdelingene. Kundesenteret har lyktes i å øke kommunikasjonen i avdelingen ved hjelp av tavler og minimøter. De samles også for å snakke sammen og løse problemer med én gang problemer oppstår. Veien til lederne har blitt kortere, og de ansatte opplever at kommunikasjonsflyten har blitt bedre både vertikalt og horisontalt.

VG Reportasje derimot opplevde kun en midlertidig forbedring før avdelingen gikk noe tilbake til gamle kommunikasjonsformer. Samtidig som reportasjen oppfordrer de ansatte til å komme med forslag til tiltak, har de gått vekk fra de fleste fora der det ville vært naturlig å ta opp slike forslag. De ansatte vil heller ta opp problemer ved kaffemaskinen eller unnlate å adressere problemene, enn å kalle inn til problemløsningsmøter. Disse møtene opplever de at ledelsen ikke har tid til likevel.

Ledelsen i VG Reportasje viser dessuten tegn til å utøve dobbeltkommunikasjon. De har formidlet til de ansatte at Kontinuerlig Forbedring er noe som avdelingen skal jobbe med hver dag, men i realiteten har ledelsen selv ikke tid til å jobbe med Kontinuerlig Forbedring i hverdagen. Dette har de ansatte lagt merke til, og det kan dermed bli vanskelig å vite hvilke av de to budskapene de ansatte skal etterfølge.

God kommunikasjon i organisasjonen er identifisert som en kritisk suksessfaktor av Schibsted, og betydningen av riktig kommunikasjon er satt fokus på av mange organisasjonseksperter. Likevel kan det se ut som kommunikasjon innad i avdelingen er nedprioritert av ledelsen i VG til fordel for det daglige arbeid som opptar det meste av deres tid. De ansatte uttrykker at mangel på formelle kommunikasjonskanaler og/eller manglende kommunikasjon mellom de ansatte, og mellom ledelsen og de ansatte, er medvirkende til at de ikke jobber med Kontinuerlig Forbedring etter opprinnelig intensjon.

Det er altså sannsynlig at *manglende eller dårlig kommunikasjon* er *hemmende* for bærekraftig kontinuerlig forbedring. God kommunikasjonsflyt kan også synes å være *fremmende* for en bærekraftig kontinuerlig forbedring.

6.2.4 Opplæring

Både Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje har innført en rekke verktøy med innføringen av Lean. Blant det viktigste verktøyet for kontinuerlig forbedring er A3, der problemer og forslag til forbedringer skrives og brytes ned i rotårsaker. I Aftenposten Kundesenter har ledelsen lyktes i å få de ansatte til å ta verktøyet i bruk. De ansatte fikk i følge journalisten god *opplæring* i A3, noe som gjør at de ser på A3 som et nyttig virkemiddel og opplever at endringer gjennomføres ved å bruke det. I følge journalisten fikk de ansatte i VG Reportasje noe opplæring i A3, men verktøyet blir aldri brukt av journalistene. Avdelingen har en del godt voksne journalister, og avdelingsleder tror mye av forklaringen på hvorfor A3 ikke blir brukt, er at disse ansatte ikke kan og/eller vil lære seg å bruke et verktøy som baserer seg på Excel. Hun innrømmer også å ha brukt for mye tid på å forklare bakenforliggende prinsipper ved Kontinuerlig Forbedring, i stedet for mer fokus på hvordan Kontinuerlig Forbedring vil påvirke de ansatte direkte i det daglige, og hvordan de skal forholde seg til de nye verktøyene.

I Aftenposten Kundesenter derimot beskriver kundekonsulenten Kontinuerlig Forbedring som noe hun behersker og er fortrolig med. Hun forteller om god opplæring av nye verktøy, og det er tydelig at hun mener at dette gjelder hele avdelingen. De vet hvordan de skal benytte seg av verktøyene de har blitt gitt, og siden avdelingen ser resultater ved bruk av verktøyene blir de mer positive til KF og benytter seg enda mer av verktøy og metodikk knyttet til Kontinuerlig Forbedring. De er med dette inne i en god spiral.

Hovedårsaken til at en "lean-bedrift" må gi medarbeiderne sine grundig opplæring er, i følge *The machine that changed the world* (1990), at de skal kunne rotere på arbeidsoppgaver og unngå kjedelig rutinearbeid. Denne årsaken vil sannsynligvis være mest relevant for en produksjonsbedrift. En annen viktige årsak, som derimot ikke blir nevnt, er å unngå at de ansatte *ikke* jobber med Kontinuerlig Forbedring fordi de ikke forstår hvordan de skal bruke verktøyene som hører til metodikken. Dette punktet fremstår som relativt tydelig i VG Reportasje, der de ansatte ikke engang ser nytten ved å bruke de nye verktøyene.

Det kan altså synes at det ikke er *tilstedeværelsen* av verktøy, men *opplæringen* av de gitte verktøyene som er den bakenforliggende hemmende/fremmende årsaken til at en organisasjon oppnår en bærekraftig kontinuerlig forbedring.

6.2.5 Kultur

Ut fra intervjuene med ansatte og ledelse i Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje kommer det tydelig frem at *kulturen* for kontinuerlig forbedring er svært ulik i de to avdelingene. Konsulenten i kundesenteret forteller at de ansatte setter pris på kontinuerlig forbedring, de forbedringene som er gjort og muligheten til å få påvirke egen hverdag. Mens Journalisten i VG Reportasje beskriver en annen virkelighet. Han forteller at journalistene ikke ser på Kontinuerlig Forbedring som noe som berører deres hverdag, og at de, med unntak av den vellykkede loggportalen, har sett lite forbedring i avdelingen siden innføring av Lean.

Avdelingsleder rapporterer også at det er en utfordring å endre journalistenes holdning til Kontinuerlig Forbedring og understreker alvoret ved å kalle KF hennes ”markedsføringsprosjekt”. Hun argumenterer likevel med at det egentlig ligger i journalisters kultur å være åpen for nye ting. Man får imidlertid inntrykk av dette kun er slik hun mener det burde være.

På samme tid uttrykker også avdelingsleder en viss oppgitthet, da hun føler at KF spiser av tiden hun burde brukt på andre arbeidsoppgaver. Hun opplever selv at hun ikke har tid til å drive det arbeidet som trengs i avdelingen for å fremme en kultur der de ansatte er med på å drive KF fremover, *sammen* med ledelsen. På samme måte som Womack et al. (1990) trekker frem *teamwork* som positivt for kontinuerlig forbedring, har VG Reportasje vært klar over at journalistenes individualistiske kultur kan skape problemer for videre utvikling av Kontinuerlig Forbedring i avdelingen. I et presentasjonsdokument fra 29.10.2008 kommer dette tydelig frem:

Utfordringer knyttet til kultur



Individualister – Dele

Hvordan kan vi kombinere det beste av VG-kulturen med Kontinuerlig Forbedring?

"Jeg har min sak, den er god å ha – men jeg forteller ikke sjefen om den før det passer meg"

"Jeg har min metoder/kilder. De er gode å ha i fred, sånn at jeg kan hevde meg på en behagelig måte"

Konflikt mellom å være en dyktig reporter/bli sett og anerkjent og å være en som gjør andre gode

Figur 6.3 Utfordringer knyttet til kultur i VG reportasje (VG Design steering Reportasje, 24.09.2008)

Samtidig mener VG Reportasje selv at de har forbedret seg på flere områder når det gjelder kultur og holdninger til Kontinuerlig Forbedring. På en skala fra 1-5, hvor avdelingen skal måle sin egen kontinuerlig forbedringskultur, gav de seg selv en gjennomsnittsscore på 2 ved starttidspunkt for innføring av Kontinuerlig Forbedring, mens de allerede i november 2008 oppjusterte denne scoren til 3. Det kan likevel se ut som avdelingen fremdeles har en vei å gå før alle som arbeider i VG Reportasje kan sies å ha en holdning hvor de jobber for å oppnå en bærekraftig kontinuerlig utvikling.

Materialet peker mot at det er en sterk samvariasjon mellom kultur og grad av kontinuerlig forbedring.

6.2.6 Endringsmotstand

I forlengelsen av begrepet kultur finner man *motstand til endring*. Avdelingsleder i VG Reportasje mener at journalister som yrkesgruppe er grunnleggende skeptiske. Dette kan nok forklare noe av motviljen som noen av journalistene har vist til Kontinuerlig Forbedring.

Avdelingsleder trekker frem at det ligger i journalisters kultur å være endringsvillige. Som nevnt under delkapitlet 6.2.4 Kultur kan det imidlertid virke som at dette er mer slik hun mener det burde være, enn hvordan det faktisk er. Journalisten beskriver ikke kollegaene

som endringsmotvillige, men opplever de heller passive til endringer, og forteller om holdinger som "*endringer gjelder ikke meg*".

Det kan være flere grunner til at journalistene demonstrerer likegyldighet og/eller motstand til kontinuerlig endring. Det kan være fordi de er redd for at egen arbeidsplass kan gå tapt, for at deres status i bedriften skal endres, eller for at journalisten kompetanse ikke lenger er nødvendig. Deler av dette motvises imidlertid av den intervjuede journalisten, som hevder at journalistene ikke frykter for sin egen arbeidsplass. Det kan likevel tenkes at journalistene opplever sin status og sine arbeidsoppgaver som *truet* av endringene.

Det er fortsatt ikke lenge siden Lean ble innført i VG Reportasje, til tross for at utredningen fokuserer på fasen etter innføring av Lean. Motstanden kan derfor fremdeles sitte i kulturen. Det kan også være at tidligere forsøk på endring har gått samme veien som med Kontinuerlig Forbedring; tilbake til utgangspunktet. Uansett årsak til endringsmotvilje, er det flere indikasjoner på at den er tilstedet, og at den er del av årsaken til at VG i liten grad har en bærekraftig kontinuerlig forbedring.

6.2.7 Måling og oppfølging

Det kan virke som det er ulik praksis i VG og Aftenposten når det gjelder hvem som *måles* på hva. I Aftenposten Kundesenter blir de ansatte målt på mange nøkkeltall som er tett knyttet opp mot Leans grunnpilarer, men ikke på antall ideer til forbedring eller andre måltall som kan gi insentiv til kontinuerlig forbedring. Ledelsen blir imidlertid ikke målt direkte på sitt arbeid med Kontinuerlig Forbedring. Likevel kan det se ut som både ledelse og de ansatte er motivert for å jobbe med Kontinuerlig Forbedring. En årsak til dette kan være at avdelingen ser hvordan Kontinuerlig Forbedring letter deres egen hverdag, og slik opplever dette som en belønning i seg selv.

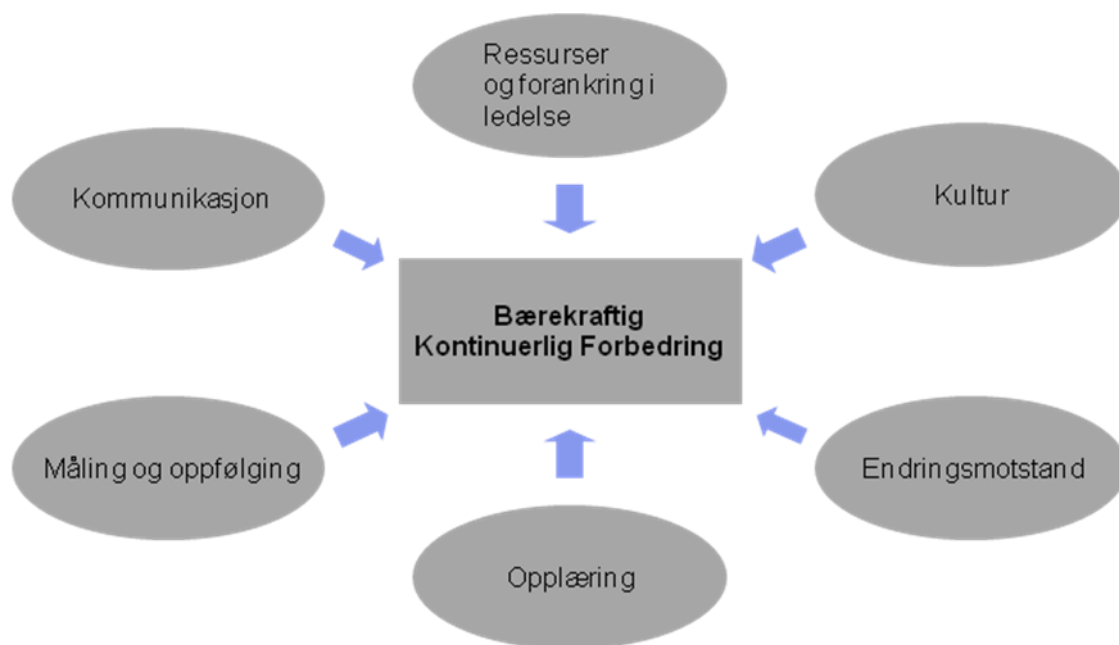
I VG Reportasje er det omvendt. Der måles avdelingsleder på Kontinuerlig Forbedring. Hun sier at hun selv blir målt på identifisering av problemer, problemløsning og nye ideer, men at journalistene ikke blir målt. Siden journalistene verken opplever Kontinuerlig Forbedring som et positivt element i sin arbeidshverdag eller blir målt og evaluert på kontinuerlig forbedring, har de dermed svært lite insentiv til å bidra med problemløsning og å komme med nye ideer til kontinuerlig forbedring.

Måling oppleves altså som en viktig faktor for å gi organisasjonen insentiv til å jobbe mot en bærekraftig kontinuerlig forbedring. Det er imidlertid ikke sikkert at målinger trenger å finne sted for at organisasjonen skal arbeide kontinuerlig med forbedring dersom de ansatte innehar en sterk indre motivasjon for Kontinuerlig Forbedring. Det kan imidlertid være ødeleggende for Kontinuerlig Forbedring dersom indre motivasjon er fraværende, og riktig måling heller ikke finner sted. Måling kan dermed sies å være fremmende for Kontinuerlig Forbedring dersom annen motivasjon ikke er tilstede, og hemmende dersom verken annen motivasjon eller måling eksisterer.

6.3 Konklusjon drøfting

I Aftenposten Kundesenter kan innføring og videreutvikling av Lean synes vellykket. I denne avdelingen er alle de antatt nødvendige faktorene tilstede; *tilstrekkelig ressurser og forankring i ledelsen, god kommunikasjon, opplæring, kultur, og måling og oppfølging av de ansatte*, og faktorene bidrar positivt til at kundesenteret er på vei mot en bærekraftig kontinuerlig forbedring. Kundesenteret har likevel en utfordring når det gjelder riktig måling av ledelsen, dersom ledelsens indre motivasjon for Kontinuerlig Forbedring skulle forsvinne.

VG Reportasje, som har stagnert og gått noe tilbake når det gjelder kontinuerlig forbedring, mangler mange av de analyserte faktorene. Avdelingen har utfordringer knyttet til *ressurser, forankring i ledelse, kommunikasjon, opplæring, kultur, endringsmotstand, samt måling og oppfølging av de ansatte*. De ulike faktorene kan dessuten relateres til hverandre. Årsaken til den sviktende populariteten til Kontinuerlig Forbedring er antakeligvis mangel på konkret opplæring, måling, og etter hvert sviktende kommunikasjon og motivasjon fra ledelsen. Ledelsen på sin side opererer med for lite ressurser og må kjempe mot journalistenes endringsmotstand og negative holdninger til Lean hver dag. Faktorene illustreres i figur 6.4



Figur 6.4 Oversiktsfigur fremmende og hemmende faktorer

7. KONKLUSJON

7.1 Funn

Utredningen har tatt for seg hvilke faktorer som påvirker kontinuerlig forbedring i en bedrift som har innført Lean. Utgangspunktet var at en organisasjon som har innført Lean i teorien skal oppnå en tilstand der den kontinuerlig forbedrer seg. Noen bedrifter klarer dette. Det er imidlertid mange virksomheter som etter en stund med økt ytelse faller tilbake til tidligere ytelse.

Jeg har gjennomført litteraturstudier, dokumentstudier, samt dybdeintervjuer i Schibsted, Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje, og siden har jeg forsøkt å kartlegge de bakenforliggende årsakene til at bedrifter oppnår, eller ikke oppnår, en bærekraftig kontinuerlig forbedring. Gjennom analyse har utredningen besvart forskningsspørsmålet:

”Hva påvirker kontinuerlig forbedring i en bedrift som har innført Lean? Hvilke faktorer hemmer? Hvilke faktorer fremmer?”

Resultatene av analysene indikerer at det er spesielt noen faktorer som synes å fremme bærekraftig kontinuerlig forbedring; *ressurser, forankring i ledelse, god kommunikasjonsflyt, konkret opplæring, romslig og positiv kultur* for blant annet teamarbeid og daglig forbedring, samt *måling og oppfølging*. Motsatt er det trolig at faktorer som virker hemmende er *manglende ressurser og forankring i ledelsen, manglende eller utilstrekkelig kommunikasjon, lite konkret opplæring, negativ kultur, endringsmotstand og manglende eller feil bruk av mål*.

7.2 Refleksjoner

Funnene fra undersøkelsen overrasker i ulik grad. Det er ikke uventet at faktorene *forankring i ledelsen, kultur og måling* blir identifisert som hemmende/fremmende i min utredning, da disse er viktige faktorer i mange kjente organisasjonsteorier. *Opplæring* blir også ofte nevnt i litteraturen, noe som også er i tråd med mine konklusjoner. Det er derfor merkelig at ledelsen i VG Reportasje kan se ut som de delvis har glemt dette punktet, da særlig viktigheten av en konkret opplæring.

Det er imidlertid andre funn jeg ikke hadde forventet å finne. For eksempel er en av de sterkeste kritikkene mot Lean at økt effektivitet kan true de ansattes følelse av jobbsikkerhet. Denne faktoren blir imidlertid ikke trukket frem som hemmende av intervjuobjektene i VG Reportasje. Blant de ansatte i Aftenposten Kundesenter oppleves heller ikke jobbsikkerhet som hemmende, det er mulig at de tvert i mot opplever faktoren som fremmende. Det er morsomt å se at ledelsen i Schibsted har kommunisert klart på dette området, og at de ansatte føler seg trygge på at de ikke vil miste jobben.

Det er også overraskende å se at relativt få av de suksesskriteriene som Schibsted identifiserte i dokumentet *Schibsted CI program* (11.06.2008) ble gjenkjent i respondentenes svar. Av disse kan de innsamlede dataene kun støtte opp om at *god kommunikasjon* er en viktig faktor for å fremme en bærekraftig kontinuerlig forbedring. *Langsiktig forpliktelse fra ledelsen* konkluderes også som viktig i drøftingen, men anses ikke som den underliggende årsaken i funnene fra Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje.

Videre er det naturlig å anta at å *gjøre Kontinuerlig Forbedring til en naturlig del av daglig virksomhet* vil være avgjørende for å oppnå en bærekraftig kontinuerlig forbedring, selv om grad av "naturlighet" i daglig virksomhet kan være vanskelig å trekke ut av respondentenes svar. *Endring av ledelsesstil* nevnes heller ikke direkte av respondentene, og siden det er vanskelig å vite noe om de respektive ledernes stil forut Kontinuerlig Forbedring har utredningen liten forutsetning for å diskutere denne faktoren. Funnene gir ingen indikasjoner på at *grådighet* og *langsiktig tilnærming til investeringer* er faktorer som påvirker en bærekraftig kontinuerlig forbedring, selv om mange vil påstå at dette er viktige faktorer uansett virksomhet.

Relativt tidlig i skriveprosessen, allerede under intervjuene, sto det klart for meg hvilke faktorer som måtte diskuteres i henhold til forskningsspørsmålet. Det viste seg imidlertid at det skulle bli vanskeligere å *strukturere* svarene fra respondentene. I etterpåklokskap ville jeg forsøkt å strukturere svarene allerede under intervjuene, slik at de lettere kunne overføres til utredningen. Faren ved en slik fremgangsmåte er imidlertid at det kunne tatt for mye fokus vekk fra intervjuobjektens svar.

Når jeg ser tilbake skulle jeg og ønske at jeg hadde hatt flere intervjuobjekter å støtte meg til under drøftelsen. Det var imidlertid vanskelig å frigjøre nok ressurser fra Schibsted til at det lot seg gjøre, og jeg var også av den oppfatning at de som ble intervjuet hadde god nok innsikt i Kontinuerlig Forbedring til at deres svar skulle være tilstrekkelig. Mest sannsynlig ville resultatet blitt det samme med flere respondenter, men svarene kunne muligens ha blitt mer nyanserte.

Jeg er veldig fornøyd med å ha identifisert rotårsaker. Til tross for at disse funnene ikke automatisk kan overføres til andre virksomheter, tror jeg likevel at de fleste organisasjoner vil oppleve at det er utfordrende å holde fokus på flere av de identifiserte faktorene. Forhåpentligvis vil denne utredningen derfor kunne forberede virksomheter på slike faktorer, og dermed sørge for at flere lykkes i å oppnå en bærekraftig kontinuerlig forbedring.

7.3 Utredningens begrensinger og forslag til videre forskning

Det kan diskuteres hvilken grad av reliabilitet som kan tilskrives utredningen. Siden Aftenposten Kundesenter minner mer om en tradisjonell produksjonsbedrift, kan det være lettere å oppnå bærekraftig kontinuerlig forbedring her. VG Reportasje er derimot en svært kreativitet og dynamisk organisasjon, og mye taler for at det ikke er like optimalt å jobbe med kontinuerlig forbedring under slike forhold. Siden man ikke kan utelukke at nettopp virksomhetens natur påvirker funnene, er det også vanskelig å si hvorvidt oppgavens reliabilitet er bevart.

Et annet viktig moment er at Kontinuerlig Forbedring fremdeles innføres i Aftenposten Kundesenter og VG Reportasje. Denne utredningen konsentrerer seg om fasen *etter* at

Kontinuerlig Forbedring er etablert, mens deler av funnene kan være knyttet opp mot momenter i selve etableringen av Kontinuerlig Forbedring. Eksempelvis er det naturlig å anta at funnet om endringsmotstand kan ha elementer av implementeringsvansker knyttet til seg. Det kan ta flere år før Kontinuerlig Forbedring er 100 % innført i avdelingenes virksomhet. Funnene i utredningen gir likevel en god pekepinn på hvilken retning avdelingene er i ferd med å gå, og kan derfor gi innsikt i fenomener som andre virksomheter kan lære av.

Det kunne vært svært interessant å jobbe videre med nettopp disse temaene i forlengelse av utredningen. Er det forskjellige faktorer som må være tilstede/bør være fraværende i kreative bedrifter enn i tradisjonelle bedrifter? Og ville resultatene vært annerledes dersom vi hadde undersøkt en virksomhet som er mer moden hva det gjelder Lean? Sannsynligvis vil ulike type virksomheter, og virksomheter med ulik modenhet hva det gjelder Lean, ha behov for noe forskjellig fokus for å oppnå en bærekraftig kontinuerlig forbedring. Det er også mulighet for at mange av faktorene likevel vil være de samme.

8. KILDER

Bøker:

Alukal, George og Mangos, Anthony (2006): *Lean Kaizen, A Simplified Approach to Process Improvements*, 1. Utg, American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee.

Dale, B. (1996): *Sustaining a process of continuous improvement: Definition and Key factors*. TQM Magazine, Vol. 8, No. 2, s 49-51

Gripsrud et al. (2004): *Metode og dataanalyse. Med fokus på beslutninger i bedrifter*, 1. Utg, Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Johnson, Scholes & Whittington (2006): *Exploring Corporate Strategy*, 7. Utg, FT Prentice Hall, Harlow, England.

Kvale, Steinar (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*, 1. Utg, 9.opplag, Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Meyer, Christine, forelesningsnotat SOL 040 – Strategisk ledelse. *Iverksetting av endringsprosesser*, 09.03.2007.

Rich, Nick et al (2006): *Lean Evolution, lessons from the workplace*, 1.Utg, Cambridge University Press, New York.

Sayer, Natalie J. og Bruce Williams (2007): *Lean for Dummies*, 1. Utg, Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana.

Schibsteds hjemmesider:

http://schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN_5512&MAIN_5512=5583:0:10,1698:1:0:0::0:0, 26.02.2009

Store norske leksikon: http://www.snl.no/.sml_artikkel/validitet, 09.03.2009

Tapping, Don et al (2002): *Value Stream Management, Eight steps to Planning, Mapping and Sustaining Lean Improvements*, 1. Utg, Productivity Press, New York.

Thagaard, Tove (2002): *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode*, 2. Utg, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Womack, James P. et al. (1990): *The Machine that changed the world*, 1. Utg, Rawson Associates, New York.

Intervjuer:

Intervju med Avdelingsleder i VG Reportasje, 15. mai 2009

Intervju med Journalist i VG Reportasje, 15. mai 2009

Intervju med Salgs- og servicesjef i Aftenposten Kundesenter, 19. mai 2009

Intervju med Kundekonsulent i Aftenposten Kundesenter, 19. mai 2009

Intervju med Prosjektansvarlig for innføring av Lean i Aftenposten Kundesenter, 19. mai 2009

Interne dokumenter fra Schibsted, Aftenposten og VG:

Fra den initielle benchmark studien utført av Schibsted:

- Synthesis of visits anonymous, 06.03.2008
- Continuous Improvements Program Decision, 26.05.2008
- Schibsted CI program, 11.06.2008

Fra Aftenposten Kundesenter:

- AP Implementation Steering, 01.10.2008
- Steering Design Phase Final, 01.09.2008
- AP Analysis Steering Final, 11.06.2008

Fra VG Reportasje:

- VG Design steering Reportasje, 24.09.2008
- Implementation Steering Supermaster, 29.10.2008
- Analysis Phase Steering, 05.06.2008